

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA**

**DIAGNÓSTICO DE LOS CANALES DE VENTA EN OCUPACIÓN E INGRESOS
Y LA METODOLOGÍA DEL *REVENUE MANAGEMENT*. CASO DE ESTUDIO:
HOTEL PATIO ANDALUZ, QUITO, AÑO 2015.**

ANDREA MICHELLE MORALES TOAPANTA

DIRECTORA: MTR. KARINA MENDOZA

QUITO, 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA MICHELLE MORALES TOAPANTA** C.I. **1723025266** autor del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO DE LOS CANALES DE VENTA EN OCUPACIÓN E INGRESOS Y LA METODOLOGÍA DEL REVENUE MANAGEMENT. CASO DE ESTUDIO: HOTEL PATIO ANDALUZ, QUITO, AÑO 2015"** , previa a la obtención del grado académico de **INGENIERA EN GESTIÓN HOTELERA** en la Facultad de **Ciencias Humanas**:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 21 de noviembre de 2016



Andrea Michelle Morales Toapanta
C.I. 1723025266

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mgs. Karina Mendoza directora de esta disertación, certifico que la Srta. Andrea Michelle Morales Toapanta ha realizado con mi dirección este trabajo titulado "DIAGNÓSTICO DE LOS CANALES DE VENTA EN OCUPACIÓN E INGRESOS Y LA METODOLOGÍA DEL REVENUE MANAGEMENT. CASO DE ESTUDIO: HOTEL PATIO ANDALUZ, QUITO, AÑO 2015", de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE.

Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.

Atentos saludos,



Mgs. Karina Mendoza

Quito, noviembre 28 de 2016

Contenido

PRELIMINARES.....	4
I) Resumen	4
II) Introducción	4
III) Justificación	5
IV) Planteamiento del problema	5
V) Objetivos	6
<i>General:</i>	6
<i>Específicos:</i>	6
VI) Hipótesis	7
CAPÍTULO I	7
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	7
1.1. HOTEL PATIO ANDALUZ	7
1.2. TEORÍAS GENERALES Y ESPECÍFICAS	8
1.2.1. <i>Teoría de sistemas</i>	8
1.2.2. <i>Estrategias de promoción</i>	8
1.2.3. <i>Revenue Management</i>	9
1.3. MARCO CONCEPTUAL	11
1.3.1. <i>Establecimiento hotelero</i>	11
1.3.2. <i>Organización</i>	12
1.3.2.1. <i>Perfil de funciones: Recepcionistas</i>	15
1.3.3. <i>Segmentos del mercado</i>	16
1.3.4. <i>Tipos de productos</i>	17
1.3.5. <i>Tarifas</i>	18
1.3.6. <i>Ventas hoteleras</i>	18
1.3.7. <i>Estadística</i>	19
1.3.8. <i>Canales de distribución</i>	20
1.4. METODOLOGÍA	21
1.4.1. <i>ANÁLISIS DE REVENUE MANAGEMENT EN EL HOTEL PATIO ANDALUZ</i>	22
1.4.1.1. <i>Manejo de Revenue Management</i>	22
1.4.1.2. <i>Segmentos de clientes</i>	23
1.4.1.3. <i>Herramientas</i>	23
1.4.1.3.1. <i>Estrategias competitivas</i>	23
1.4.1.3.2. <i>Estructura de tarifas</i>	24
1.4.1.3.3. <i>Canales de venta</i>	24

1.4.1.3.4. Manejo de clientes.....	25
1.4.1.3.5. Reportes.....	26
1.4.1.4. Procesos de reservas.....	26
CAPÍTULO II	31
ANÁLISIS DE LOS DATOS HISTÓRICOS DEL 2015 RESPECTO A CANALES DE VENTA Y OCUPACIÓN	31
2.1. ESTADÍSTICA DE OCUPACIÓN DEL HOTEL EN EL AÑO 2015.....	31
2.2. REPORTE DE VENTAS DEL AÑO 2015 Y CÁLCULO DE RM.....	43
2.3. ANÁLISIS DE TENDENCIA EN OCUPACIÓN.	56
2.3.1. Fórmula de Revenue Management.....	57
CAPÍTULO III	60
PRONÓSTICO DE OCUPACIÓN.....	60
INTERPRETACIÓN:.....	60
3.1. PRONÓSTICO DE REVENUE MANAGEMENT.....	61
3.2. PANEL DE EXPERTOS.....	63
CAPÍTULO IV	65
DESARROLLO DE FICHAS, FLUJOGRAMAS Y PLAN DE ACCIÓN.....	65
4.1. FICHAS.....	65
Ficha de novedades habitaciones.	65
Ficha de overbooking y no shows.....	67
Ficha de Planning.....	68
4.2. FLUJOGRAMAS.....	70
4.3. PLAN DE ACCIÓN	72
CAPÍTULO V	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	77
ANEXOS	79
Anexo 1. Guión de entrevista profunda semi-estructura.....	79
Anexo 2. Tasa Ocupación Hotelera (TOH) porcentajes.	81
Anexo 3. Calendario de feriados nacionales Ecuador- 2015.....	81
Anexo 4. Ficha de asistencia panel de expertos.....	83

PRELIMINARES

I) Resumen

El diagnóstico de los canales de venta en ocupación e ingresos y la metodología del *revenue management* (RM) en el caso de estudio hotel Patio Andaluz, es un trabajo creado a partir de las necesidades evidenciadas por la autora en sus pasantías, además de entrevistas a los gerentes de áreas, especialmente a las áreas de reservas y ventas.

Como medio de referencia se utilizó el libro Gestión de Ingresos para Hoteles de Gemma Herter, por lo cual se enfocó en las herramientas de análisis establecidas por el documento para compararlas con la práctica en el hotel. Se realizó entrevistas profundas semi-estructuras, las cuales están dirigidas al personal administrativo clave del establecimiento. La información recopilada para el análisis estadístico de ocupación se basó en informes proporcionados por la empresa del año 2015.

Se determinó los cuatro factores dentro del RM aplicables al estudio de caso como son: gestión de demanda, precio, capacidad y en el enfoque principal del estudio de los canales de venta. De acuerdo con los resultados se elaboró un plan de acción que se orienta a mejorar los temas o procesos no tratados por el hotel.

II) Introducción

El propósito de la presente disertación es analizar las diferentes percepciones del *Revenue Management* (RM)) y como se lo maneja dentro del caso de estudio: Hotel Patio Andaluz; conocer cuáles son las estrategias y herramientas que ellos utilizan con el objetivo de mejorar su negocio e incrementar los ingresos en ocupación, ya que este es el giro esencial del negocio.

La información recopilada para realizar el análisis necesario son los reportes del año 2015, en referencia a ocupación del hotel, así como también reportes de Quito Turismo, que dan una perspectiva más amplia del sector estudiado.

Lo que se busca es realizar una relación precio-ocupación y establecer la estacionalidad del mismo. También se analizará cuáles son los canales de venta más frecuentes y cuales son en los que se debe trabajar más.

El presente documento cuenta con la justificación del estudio y está dividido en cuatro capítulos, comenzando con el desarrollo del marco teórico y metodológico, después se analizarán los canales de venta del año 2015 del hotel con sus respectivas fuentes de información, se establecerá un pronóstico de ocupación y finalmente se establecerán estrategias además se generará un plan de acción.

III) Justificación

La presente disertación busca analizar los canales de venta que tiene el Hotel Patio Andaluz, ubicado en Quito, mediante la utilización de la herramienta analítica conocida como *Yield o Revenue Management* (RM), la cual se enfoca en lograr maximizar los ingresos de ocupación, en este caso, en función de la capacidad que cuenta el hotel con el propósito de obtener eficacia en las acciones de marketing y ventas (Amat y Campa, 2011). Por lo tanto, el presente trabajo de investigación, fomenta la aplicación en uno de los hoteles de esta comunidad, de una metodología de vanguardia altamente reconocida y utilizada en la gestión de las principales cadenas hoteleras a nivel mundial.

El interés de la autora por desarrollar algún proyecto en el Hotel Patio Andaluz, en el cual ella realizó su período de prácticas, dio como resultado el planteamiento de una investigación basada en la estacionalidad del turismo con relación al nivel de ocupación del establecimiento. Por esta razón, en el presente trabajo se busca realizar análisis y proponer estrategias que permitan aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos durante sus estudios universitarios.

La importancia social del presente trabajo radica en la innovación de un estudio académico sobre uno de los alojamientos de mayor alcance en Quito, como lo es el Hotel Patio Andaluz, de esta manera se genera conocimientos que a la larga ayudarán a que se cambien las concepciones de la administración hotelera establecida en el sector.

IV) Planteamiento del problema

El hotel Patio Andaluz es un establecimiento hotelero de 4 estrellas de primera categoría, situado en el centro histórico de Quito. En base a un conocimiento previo se ha

identificado un problema y es que el nivel de ocupación promedio es bajo. Partiendo de esta problemática lo que se pretende realizar es un análisis del establecimiento, el mismo que permitirá identificar cuáles son los factores implicados en la baja ocupación, tomando en cuenta aspectos como: ocupación y demanda, inventario y tarifas. Se espera mediante el correcto análisis de los aspectos antes mencionados, establecer una solución que permita y fomente el crecimiento de la ocupación del hotel.

Cabe mencionar que, por delimitación del estudio y por considerarlo un análisis diferente al propuesto, en este trabajo no se tomará en cuenta: diseño, costos de inversión, recursos humanos, alimentos, bebidas y técnica de Goppar¹.

La pregunta central que servirá como guía de investigación es: ¿Cómo la metodología del *Revenue Management* permite implementar estrategias de mejora en los canales de venta, en ocupación e ingresos, para el Hotel Patio Andaluz ubicado en Quito?

V) Objetivos

General:

- Diagnosticar los canales de venta en ocupación e ingresos del Hotel Patio Andaluz, Quito, bajo la metodología *Revenue Management* para proponer estrategias de mejora en el nivel de ingresos.

Específicos:

- Fundamentar teóricamente el tema de la disertación.
- Analizar los datos históricos del año 2015, del hotel, respecto a canales de venta y ocupación.
- Realizar un pronóstico de ocupación en base a la interpretación de los datos obtenidos en el análisis.
- Diseñar estrategias de mejoras para optimizar los canales de venta en ocupación e ingresos.

¹La técnica de Goppar compara los ingresos con los costos totales por habitación (Ivanov, 2014)

VI) Hipótesis.

La utilización de la herramienta de análisis *Revenue Managment* permitirá mejorar las estrategias empleadas en los canales de venta logrando incrementar su ocupación e ingresos del Hotel Patio Andaluz.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.

1.1. HOTEL PATIO ANDALUZ

El Hotel Patio Andaluz está ubicado en el Centro Histórico de Quito, motivo por el cual se encuentra rodeado de infraestructura colonial como: iglesias, museos y monumentos de lo que fue la ciudad San Francisco de Quito, este establecimiento es un Monumento Nacional, considerado de esta manera debido a que fue parte de los solares que conformaron la misma en sus inicios.

El hotel tiene una infraestructura de época que resalta la elegancia con sus detalles arquitectónicos como son los arcos, balcones y pasillos existentes desde finales del Siglo XVI; fue una vivienda de nobles quiteños, por donde pasaron grandes personajes y pensadores de la historia ecuatoriana. Desde entonces ha sido casino, club de billar, oficinas y domicilios.

En enero del 2004, se hace realidad la idea del Ing. José Luis Álvarez de recuperar la casa colonial y convertirla en el primer Hotel Boutique del Centro Histórico, que posteriormente pertenecerá a la Cadena Hotelera Cialcotel. Tiene una capacidad máxima de 65 pasajeros, cuenta con 1 habitación matrimonial superior, 11 habitaciones dúplex (4 dobles, 7 matrimoniales) y 20 habitaciones estándar (11 habitaciones dobles, 9 matrimoniales). Cuenta con un restaurante el “Rincón de Cantuña” que tiene un horario de atención de 6:30 a.m. a 10:30 pm especializado en gastronomía española y nacional, ofrece para uso exclusivo de sus huéspedes la “Cava Marqués de Jerez” con horario de atención de 2:30pm a 10:30pm, y la biblioteca “Sala Guayasamín”².

² Para más información: Hotel Patio Andaluz. Internet. <http://www.hotelpatioandaluz.com/>. Acceso: 7 de junio de 2016.

1.2. TEORÍAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

1.2.1. Teoría de sistemas

Para Berthlanfy (1930), la Teoría de Sistemas, que pertenece a su autoría, es un conjunto de elementos u objetos en interacción. La misma que brinda a las organizaciones una nueva perspectiva sobre los procesos, las personas que lo ejecutan, además trata de ver a la empresa como una totalidad, la cual debe guiarse en base a objetivos establecidos. Los mismos que deben estar relacionados a generar un mejor clima laboral, incrementar su productividad y siempre lograr la eficacia.

Para poder entender de mejor manera se deben tomar en cuenta varios de sus componentes, a continuación se detallarán y definirán los mismos:

- Conjunto: grupo de elementos que pertenece a un todo.
- Objeto: actividades empleadas en lograr los objetivos propuestos o escenarios a través de los cuales un elemento se transforma, (entrada, proceso, salida y retroalimentación).
- Relación entre sí: un conjunto funciona cuando todos sus elementos están interrelacionados e interactúan, de tal manera que logran una simbiosis. Existe también la relación de sinergia, la cual busca un resultado mayor a la suma de los procesos independientes (Silva y Oviedo, 2011).

1.2.2. Estrategias de promoción

Se entiende por promoción las decisiones convertidas en acciones o actividades con el objetivo de motivar o promover a la demanda la acción de compra para que esta obtenga un beneficio tangible (Ferré y Ferré, 1996).

Las estrategias son, la diferenciada, indiferenciada y concentrada, las cuales son de segmentación, y buscan concentrarse en un nicho de mercado específico. Si se requiere satisfacer un segmento comercial o popular se habla de estrategia indiferenciada que utiliza el mismo producto, precio, distribución y promoción. Al desear varios segmentos de mercado que buscan satisfacer necesidades específicas se trata de una estrategia diferenciada y finalmente si se busca un target extremadamente delimitado y diferenciado con una estrategia concentrada se podrá desarrollar lo que se requiere (De la Colina, 2009).

Acerenza (2004) en su libro *Marketing Hotelero* menciona que las estrategias que se recomienda utilizar son las intensivas, que permiten un mayor desarrollo de los ingresos operacionales del hotel, las cuales pueden ser de dos formas, la primera es la denominada de penetración en los mercados actuales, se basa en crear un valor agregado en la oferta competitiva con el fin de aumentar los ingresos. La segunda es de desarrollo del mercado para los servicios actuales, la que se enfocará en la expansión de nuevos nichos de mercado.

Las estrategias anteriormente mencionadas especifican hacia dónde y cómo dirigirse a la demanda, pero también se toma en cuenta que el servicio que se va a ofrecer tiene un costo, el mismo que se debe reconocer de manera adecuada para poder fijar un precio, por lo cual es de vital importancia que también a la par se analicen los ingresos de un hotel, el método que más se ajustaría en este caso es el *Revenue Management*.

1.2.3. Revenue Management

Este concepto nace en la industria aérea para luego ser tomada en cuenta en la industria turística y principalmente en el sector de la hospitalidad. El término era conocido como *Yield Management* luego de adaptarse a la hotelería fue conocido como: *Revenue Management* a lo cual se define como:

Revenue Management es un sistema de herramientas de gestión que facilita el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio y capacidades para un cliente determinado y en un hotel dado. Se basa en el análisis de la información, que se apoya en la ciencia, la tecnología y el sentido común, por lo que aporta un conocimiento profundo del mercado y del producto, para realizar una correcta previsión de la demanda y una adecuada segmentación de las tarifas [...] (Díaz, Betancourt y Molinet, 2013:25-26).

Según Kimes (2001), existe un cuadro de donde establece la tipología de *Revenue Management*, el alojamiento, la principal fuente de ingresos de los hoteles, pertenece al cuadrante 2 con las características de tener un precio variable y una duración predecible.

Al querer aplicar el *Revenue Management* se analizan varias condiciones con las que debe contar un hotel y de esta manera saber si se puede utilizar o no como objeto de estudio. Las condiciones son las siguientes:

1. Producto o servicio limitado: no debe contar con demasiadas habitaciones.

2. El bajo coste del servicio: poder tener una ganancia que cubra los costos fijos y variables.
3. Producto o servicio perecedero: siempre hay que tener en cuenta que al trabajar en el sector de hospedaje no es como otras industrias, en las cuales se puede tener el producto reservado en bodega, si no se vende una habitación una noche, no se la puede recuperar.
4. Posibilidad de vender anticipadamente: hay que tener la posibilidad de hacer reservas de las habitaciones, es decir, que exista disponibilidad.
5. Segmentación del mercado: se debe tener varios nichos de mercado los cuales se enfocarán en captar clientes (Kimes, 1989).

Revenue Management (RM) se basa en una gestión conjunta de cuatro variables como son la demanda, el precio, la capacidad y el buen uso de los canales de venta (HOSPA, 2013), todo esto en conjunto ayuda a mejorar los ingresos de un hotel. A continuación se detallará brevemente en qué consiste la gestión de cada variable:

- Gestión de la demanda: se basa en establecer un porcentaje de ocupación basado en información recopilada sobre la demanda del hotel, cuántas habitaciones fueron ocupadas en un determinado período de tiempo en relación al total de las mismas, esto ayuda a fijar tasas con las que se pueden hacer proyecciones en busca de una estabilidad y rentabilidad del hotel.
- Gestión del precio: es una técnica de gran relevancia dentro del RM, se basa en establecer precios tomando en cuenta no solo los costos y la utilidad deseada, sino que también analiza la disponibilidad, competencia y demanda para basarse en la fijación de un precio. Existen varios métodos de fijación de precios como son el método Habbart, la regla del Pulgar o el modelo Aguiló, es necesario un estudio de cada tipo de hotel y su contexto para establecer un método a utilizarse (Torres y Cuevas, 2012).
- Gestión de la capacidad: llevar un inventario de habitaciones disponibles en todo momento ayuda a saber qué se puede o no vender especialmente en temporadas, sean estas altas o bajas, siempre con un único objetivo que es lograr aumentar los ingresos, este cálculo se lo hace con el *Yield Management* o conocido en español como gestión de la ocupación, basado en cinco tácticas: maximizar la duración de

la estadía, minimizar la duración de la estadía, cerrada a la llegada, asignaciones y última habitación disponible (HOSPA, 2013).

- Gestión del canal de venta: actualmente se le ha restado importancia a la venta directa, es decir, llamar al hotel y hacer una reserva, existen varias opciones eficaces que mejoran el proceso de reservas, como lo son la web corporativa, las agencias de viajes virtuales, los sistemas de distribución por internet y las operadoras de viajes mayoristas (HOSPA, 2013).

Al conocer los factores que interviene en el RM, es de vital importancia en esta investigación un estudio profundo de estos elementos debido a que el objetivo de esta herramienta es mejorar los ingresos mediante una buena optimización de los canales de venta, se estudiarán los procesos de reservas conjuntamente con las variables mencionadas anteriormente en relación al Hotel Patio Andaluz.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

1.3.1. Establecimiento hotelero

En el Registro Oficial el 24 de marzo de 2015 se expide el Reglamento de Alojamiento donde se categoriza a los establecimientos hoteleros, en el artículo 12, determina que el hotel debe contar con: habitaciones, cuarto de baño y aseo privados, se debe ocupar un edificio de manera total o parte del mismo de manera independiente, es obligatorio ofrecer servicio de alimentos y bebidas en una área determinada y mínimo debe tener 5 habitaciones; el documento no menciona la clasificación de Hotel Boutique por lo que se procede a investigar en otras fuentes, donde se lo define como un tipo de alojamiento de acuerdo al nivel de servicio, por lo tanto se requiere que el establecimiento este equipado con la mejor calidad y lujo, se prioriza al cliente por lo que se ofrece una atención personalizada y debe contar con un máximo de 50 habitaciones (Pérez, 2012).

En este caso se debe profundizar más en un contrato de hospedaje debido al tipo de giro de negocio del que se está tratando. Se define a este tipo de contrato como el intercambio comercial en el cual se ofrece alojamiento a cambio de un precio en dinero (López de Zavalía, 2001).

Moeremans (2010), por otro lado lo define como el contrato que se basa en ofrecer un servicio de hospedaje, basado en el uso de una habitación que cuenta con todos los

servicios necesarios como por ejemplo mucama, bar, etc. Todo esto se establece en un tiempo y precio determinado.

Según la Ley de Turismo, el artículo 45 trata de casos de resarcimiento de daños y perjuicios en la sección “d” dice que: el empresario que venda servicios con cláusulas prefijadas y no las informe y explique al usuario, al tiempo de la venta o de la preparación del servicio tendrá lugar el resarcimiento de daños y perjuicios. Por lo que se menciona este artículo debido a que se debe estudiar el contrato comercial del hotel a analizar si cumple con dicho artículo.

El análisis del intercambio comercial, el estudio del tipo de gestión de ingresos y estrategias de promoción que posee un hotel, en conjunto es lo que se analizará en esta investigación.

1.3.2. Organización

Se define al concepto organizar como la forma ordenada de proceder para obtener un fin. Al hablar de un establecimiento hotelero se entiende que este, distribuirá el trabajo a diferentes departamentos para su correcto funcionamiento. Su organización será determinada por diferentes factores relacionados de forma directa o indirectamente como pueden ser: la ubicación, la categoría, el tipo de alojamiento, su segmento de mercado, servicios ofertados, entre otros (Navarro, 2008).

A continuación se detalla los tres tipos básicos de organización que se utilizan dentro del sector turístico como son:

- a) Jerárquica: también conocida como organización lineal en la que existe la predominación de una categoría por lo que se encuentra a puestos directivos, intermedios y bases. Los mismos que delegan unos a otros actividades u obligaciones de menor nivel.
- b) Funcional; en este tipo de orden lo que se hace es detallar y clasificar tareas u obligaciones de cada departamento de acuerdo a su naturaleza. Lo que busca es lograr una buena coordinación interdepartamental.
- c) Divisional: se lo utiliza cuando los hoteles poseen un gran número de habitaciones por lo que poseen un elevado volumen de trabajo. Lo que

busca es lograr la división departamental y dentro la misma una especialización en sus áreas.

Es importante señalar que existe otra perspectiva organizativa centralizada, donde se señala que la responsabilidad reside en el gerente del establecimiento el cual delega deberes al personal base, en este modelo no existen puestos intermedios. La organización centralizada busca delegar en cada hotel a su encargado y se les designa sus respectivas funciones, específicamente esta se utiliza en franquicias hoteleras (Navarro, 2008).

El Hotel Patio Andaluz cuenta con un organigrama jerárquico centralizado, como se observa en el siguiente gráfico:

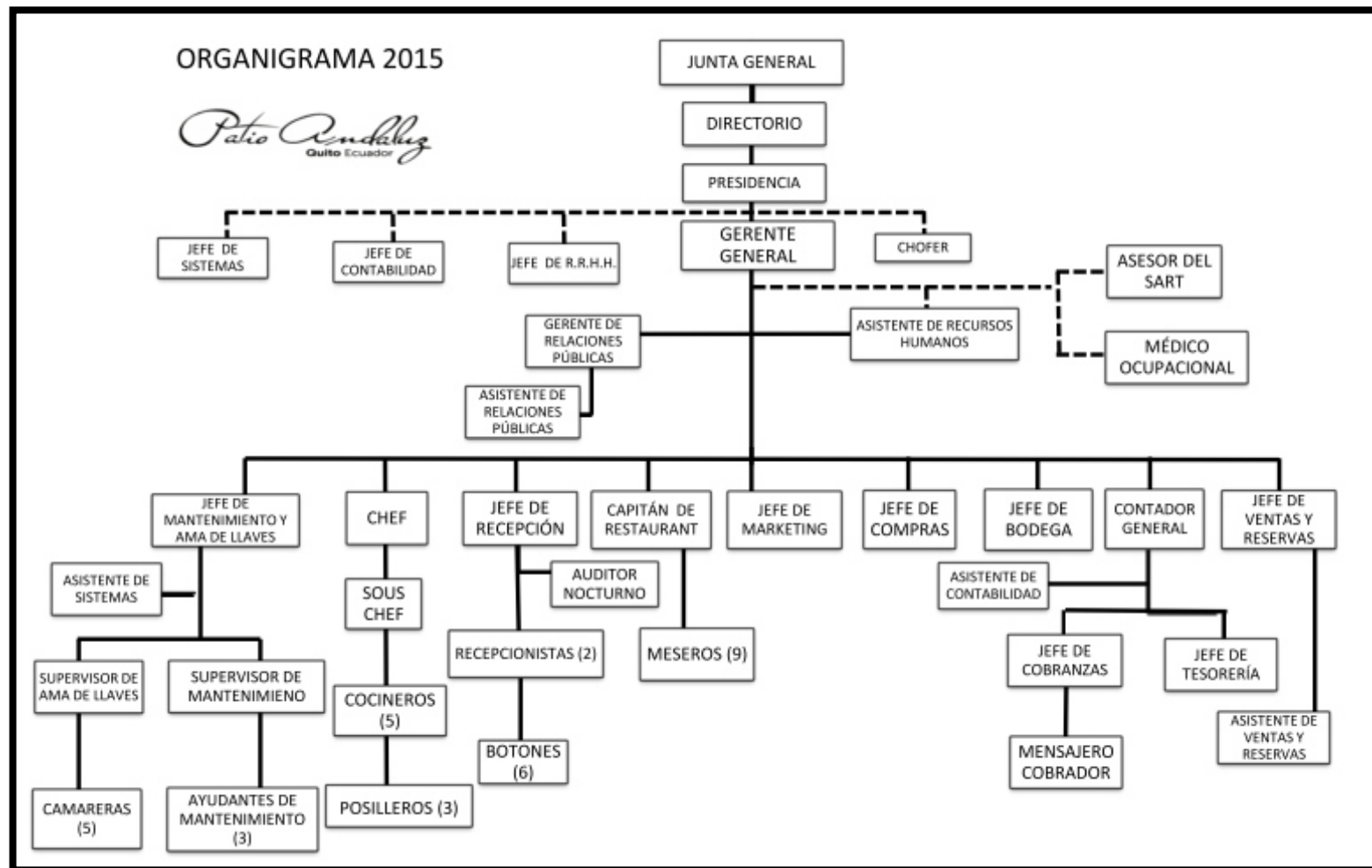


Gráfico. 1 Organigrama del Hotel Patio Andalúz. 2015.

El establecimiento cuenta además con un manual de funciones dentro del cual solo se detalla el cargo de recepcionista, no poseen una descripción de las mismas sobre otros cargos importantes como son jefe de ventas, reservas, ni de su asistente y tampoco del jefe de marketing.

1.3.2.1. Perfil de funciones: Recepcionistas

- ✓ Acudir al lugar de trabajo puntualmente, con una excelente presentación, aseo e higiene personal, uniforme completo y limpio, una actitud de servicio demostrando amabilidad, cortesía y buen estado de ánimo.
- ✓ Recibir turno anterior revisando libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades, objetos olvidados y asuntos pendientes y hacerlo firmar por el recepcionista de turno.
- ✓ Dar la bienvenida al huésped en forma agradable y cortés.
- ✓ Recibir al huésped en forma agradable y cortés.
- ✓ Hacerse cargo del equipaje del huésped tanto a la entrada como a la salida del hotel.
- ✓ Proporcionar información sobre los eventos que se realicen tanto en el hotel como en la ciudad.
- ✓ Controlar el ingreso de visitantes y la entrada y salida de paquetes del hotel.
- ✓ Conseguir el transporte solicitado por el huésped cuando éste vaya a salir.
- ✓ Mantener el orden en el área de entrada del hotel en cuanto a estacionamiento de vehículos.
- ✓ Limpiar la puerta, de entrada las veces que sea necesario durante su turno.
- ✓ Controlar el ingreso de personas que asistan a eventos realizados en el hotel.
- ✓ En épocas de lluvia acompañar al huésped con un paraguas hasta la entrada del hotel.
- ✓ Colaborar con la seguridad del hotel, informando cualquier eventualidad y presencia de objetos o personas sospechosas que se encuentren en su área de trabajo.
- ✓ Ayudar al huésped con el equipaje tanto a la entrada como a la salida del hotel.
- ✓ Acompañar al huésped a la habitación y acomodar el equipaje en la misma.

- ✓ Trabajar en coordinación con el ama de llaves para controlar la entrada y salida de huéspedes.
- ✓ Escribir en el libro de registros y novedades las entradas de huéspedes y cualquier eventualidad que se presente durante el turno.
- ✓ Controlar que el huésped haya cancelado cuando se disponga a abandonar el hotel.
- ✓ Responder por la bodega donde se guarda el equipaje de los huéspedes.
- ✓ Vigilar y responder por el equipaje de los huéspedes.
- ✓ Ordenar y limpiar las mesas y ceniceros del lobby al igual que la puerta de entrada al hotel.
- ✓ Proporcionar información sobre los eventos que se realicen tanto en el hotel como en la ciudad.
- ✓ Dejar cualquier tipo de mensaje para huéspedes en las habitaciones (cartas, fax, etc.).
- ✓ Mantener el lugar de trabajo en excelentes condiciones de aseo.
- ✓ Responder en forma solidaria por los equipos de trabajo.
- ✓ Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos.
- ✓ Despertar la necesidad en el huésped para que regrese al hotel motivado por la calidad del servicio y el trato amable brindado por el personal que labora en él.
- ✓ Realizar cualquier otra función necesaria para la operación normal del hotel.

1.3.3. Segmentos del mercado

Segmento corporativo: está compuesto por empresas comerciales, las mismas que buscan productos de calidad y no toman en cuenta el precio.

Segmento de asociaciones: son grupos que comparten un mismo objetivo, estas generalmente representan a un segmento dentro de otro, las mismas comparten hobbies, ideologías, gustos y preferencias, es un segmento que se enfoca en el precio de los servicios y productos.

Otros segmentos: se enfoca en el mercado primario, cuenta con características diferenciadoras. Compuesto por lo social, el militar, el educativo, el religioso, y el fraternal. Trabajan con tarifas más bajas a los enunciados anteriormente (Ismail, 2001)

1.3.4. Tipos de productos

La ubicación y el producto hotelero son los factores determinantes del marketing. El producto comienza a desarrollarse en el antiguo Egipto, luego con el pasar de los tiempos adquiere el nombre de posadas. El concepto actual nace de J.W. Marriot y Howard Johnson en los años 60, el mismo que se ha ido desarrollando y diversificando enfocándose en las necesidades de sus huéspedes y servicios ofrecidos.

El producto es un elemento esencial que para su correcto análisis se lo realiza desde dos perspectivas (nivel de servicio y mercado objetivo).

A partir del nivel de servicio: lo que se toma en cuenta son los requerimientos que tiene un huésped y si el hotel cuenta con lo solicitado. Al enfocarse desde el consumidor lo que percibe se establece los servicios completos como por ejemplo un establecimiento donde se ofrece entretenimiento, instalaciones equipadas para que el huésped disfrute de una estancia completa dentro del mismo. El servicio limitado no ofrece variedad de opciones por lo que se enfoca en la calidad de sus habitaciones.

A partir del mercado objetivo: se define a un segmento de mercado como el lugar donde el hotel quiere ingresar. Actualmente la tendencia es tener varios segmentos mercantiles. Esta segmentación es principalmente reconocida por el nivel de servicio y tipo de producto de manera especializada y donde se señala los de larga estancia, en donde el cliente puede comprar habitaciones por semanas, días o meses, también se encuentra el mercado especializado en suites, el cual lo que busca es ofrecer servicios de lujo a clientes que busquen largas estadías. Y como la mayoría busca pernoctar en un lugar por vacaciones a estos se los conoce como mercado objetivo estándar (económico-turista, turista superior-lujo y súper lujo).

Finalmente el análisis del mercado híbrido, combina los niveles de servicio y producto obteniendo los siguientes híbridos:

- Estancia económica de larga duración.
- Estancia para turistas de larga duración.

- Estancia para turistas superior de larga duración.
- Estancia de lujo de larga duración.
- Estancia de súper-lujo de larga duración.
- Servicio económico de suites.
- Servicio de suites para turistas.
- Servicio de suites para turistas superior.
- Servicio de lujo de suites.
- Servicio de súper-lujo de suites (Ismail, 2001).

1.3.5. Tarifas

De acuerdo a lo señalado anteriormente existe una variedad de tarifas que un hotel puede ofrecer según el tipo de habitación, de acuerdo a Walker (2015) en su libro “Administración de la hospitalidad” señala que existen las siguientes:

- ✓ Tarifa base o *rack*
- ✓ Tarifa corporativa
- ✓ Tarifa por asociación
- ✓ Tarifa gubernamental
- ✓ Tarifa para clientes frecuentes
- ✓ Tarifa grupales
- ✓ Tarifa por fin de semana
- ✓ Tarifa entre semana

De acuerdo a la tarifa rack cada hotel establece un descuento porcentual a establecerse para cada tarifa ofrecida las mismas que pueden ir de un 25% a 35%.

1.3.6. Ventas hoteleras

Ismail Ahmed (2001) define a la venta hotelera como el hecho de comerciar con los servicios de habitaciones y catering, las personas responsables de esta actividad se las conoce como agentes o equipos de venta.

Se establecen tres tipos de ingresos dentro de un establecimiento hotelero por:

1. Habitaciones: es la fuente más importante de ganancia ya que es la razón de ser de un hotel.

2. Salones para conferencias y actos: este ingreso adicional es común por la renta del sitio para distintos tipos de ocasiones.
3. Servicio complementario y otros: dentro de este se lo considera al servicio de alimentos y bebidas ya que la ganancia depende del número de clientes que el establecimiento tenga.

Dentro de esta disertación se busca analizar los ingresos en ocupación por el producto estrella de esta empresa que son las habitaciones para los cual es importante conocer información del hotel en datos estadísticos.

1.3.7. Estadística

En los hoteles existe una estadística no oficial que lo utilizan para uso interno, como modo de seguimiento del rendimiento de un hotel y lo cual ayuda a la toma de decisiones del mismo, las más comunes son:

- Porcentaje de ocupación de habitaciones o también conocido en sus siglas en inglés como ROP (*room occupancy percentage*). Su fórmula es:
$$(\text{Habitaciones ocupadas} \times 100) / (\text{Habitaciones disponibles})$$
 (López, 2000)
- Tarifa promedio: su fórmula es $(\text{Ingresos} / \text{Habitaciones vendidas})$ (Walker, 2015)
- Número total de clientes hospedados.
- Número de reservas obtenidas por fuente de reserva.
- Revpar o conocido como ingreso por habitación disponible, es una medida financiera en el sector hotelero. Su fórmula es: $\text{Porcentaje de ocupación} \times \text{tarifa promedio}$ (Dorado, 2011).
- El *Revenue Management* se evalúa mediante una fórmula sencilla: $\text{ratio de ventas} \times \text{ratio promedio de precio de venta}$.
- Ratio de ventas: $(\text{cantidad de unidades vendidas}) / (\text{cantidad máxima posible})$.
- Ratio promedio de precio de venta: $(\text{precio medio de venta}) / (\text{precio medio potencial})$. (Dorado, 2011).

1.3.8. Canales de distribución

Un canal de distribución es un puente de comunicación donde el hotel puede ofrecer sus servicios sea estos de manera directa o indirectamente con el futuro cliente, este proceso involucra generalmente al departamento de reservas y recepción de un hotel.

El desarrollo tecnológico de los últimos tiempos hace que ya no sea necesario solo el uso de intermediarios para que el hotel logre darse a conocer y vender sus habitaciones, el mismo puede promover su página web y lograr así mejores ventas.

Generalmente un hotel se maneja con intermediarios y las principales dentro de este sector fueron las agencias de viajes mayoristas, las agencias de viajes minoristas y las tour operadoras. Se puede describir con un ejemplo para mayor entendimiento, una tour operador elabora los paquetes de viajes a diferentes destinos dentro de su país se especializa en lo que ofrece, ellos se encargan de coordinar transporte, alojamiento, actividades y el servicio de alimentos y bebidas, ellos venden todo este paquete a las agencias mayoristas de un país o región emisor de turistas, las mismas que comercializan la oferta mediante los cupos de venta otorgados a agencias minoristas (Lumbreras, 2013).

Existen también otros canales de distribución que se desarrollaron a partir del año 1995 a través del *benchmarking* que logro la transformación del sistema de reservas pasando de ser *offline* a *online*, por lo que esta nueva herramienta es conocida como motor de reserva que se enfocan como diferenciador en los precios de las mismas. Existen dos tipos de comercialización en este sector y son canal de venta directo (página web, teléfono o correo electrónico) e indirecto, ambos logran utilidad pero en el segundo caso se debe pagar una comisión pese a que la misma asegura un mayor margen de beneficios.

Según Lumbreras (2013) dentro del sistema de canales de ventas indirectos se encuentra a:

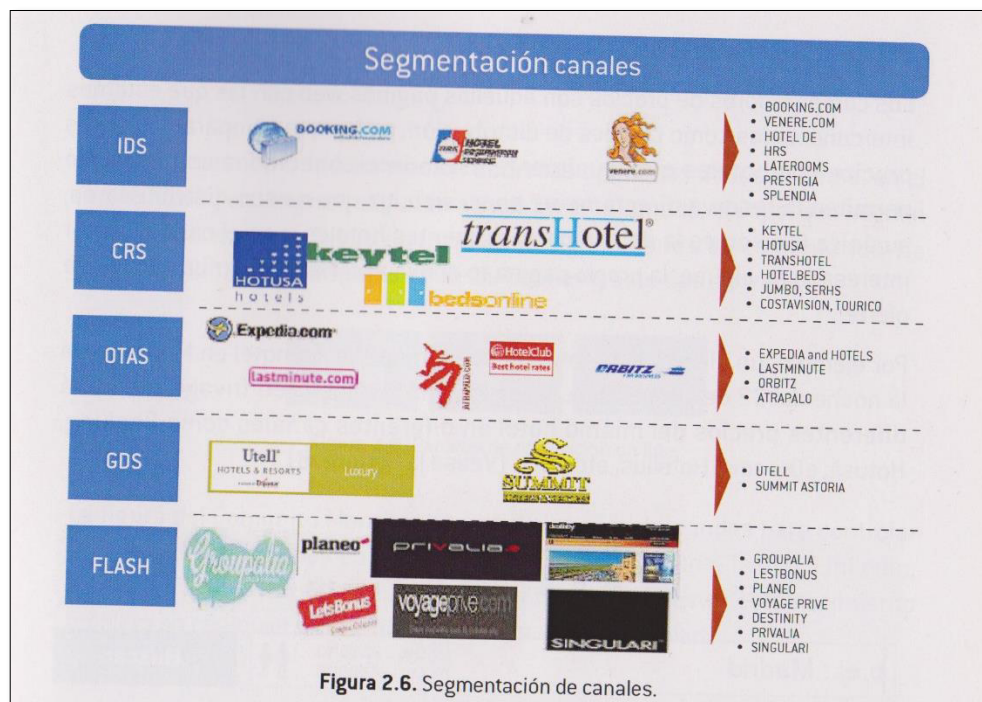


Imagen No. 1 Segmentación de canales. Lumbreras, 2013.

Esta nueva generación tecnológica hace que los hoteles busquen estar en la mayor red de portales y así darse a conocer, se debe tomar en cuenta que existen comparadores de precios como lo son Trivago, Tripadvisor y Minube, los cuales dan a conocer las opiniones de los clientes que ha tenido un determinado lugar visitado, en la relación precio-calidad-servicio, se debe tomar en cuenta que esto genera disputas y si es manejado de mala manera una mala reputación (Lumbreras, 2013).

1.4. METODOLOGÍA

La metodología básica para la realización de esta investigación será un levantamiento de información. En este caso es necesario comparar e interpretar la información que se adquiere con la investigación bibliográfica realizada, a través de la triangulación de datos. Este estudio se lo realizará de la información obtenida del hotel del año 2015.

La información bibliográfica se desarrollará mediante un levantamiento en fuentes primarias y secundarias escritas o virtuales. Además se incluirán registros de imágenes del hotel para su interpretación. Se realizará un análisis documental del año 2015 en base a los ingresos y canales de ventas del hotel.

Se utilizará una metodología comparativa de los datos históricos respecto a los canales de venta, mediante lo cual se realizará un estudio crítico de la información obtenida en base al *Revenue Management* y se redactará un borrador del mismo.

Se organizarán los datos mediante un análisis y síntesis siguiendo los objetivos y temas a tratarse. Se utilizará la técnica del flujograma para indicar los procesos utilizados por el departamento de reservas y ventas.

Se realizará un panel de expertos donde participarán los jefes departamentales de reservas, ventas y recepción, para conocer su punto de vista en relación a la información levantada. Se realizará una validación y revisión del borrador con los nuevos datos obtenidos.

1.4.1. ANÁLISIS DE *REVENUE MANAGEMENT* EN EL HOTEL PATIO ANDALUZ

Para tener un mayor conocimiento y análisis de cómo funcionan los procesos en el hotel y cómo manejan la metodología en el mismo, se procedió a realizar entrevistas profundas semi-estructuras, las cuales están dirigidas a personal administrativo clave del establecimiento. La información recopilada será redactada por temas para un mayor orden y entendimiento del lector.

1.4.1.1. Manejo de *Revenue Management*

La entrevista se la realizó al jefe de ventas y marketing del hotel, Israel Albán, él mismo que se tiene a su cargo el manejo de *Revenue Management* (RM) del hotel a través del establecimiento de tarifas y promociones. Para él RM “*es el manejo de los ingresos, y esto aplicado a la hotelería, es el cómo, cuándo y a quién vender los servicios prestados*” (Albán, 2016).

Explicó además que para el manejo del RM lo que él utiliza es un sistema manual, el cual es respaldado por los historiales de ocupación, proyecciones de reservas que emite el software hotelero “Practicis” de manera mensual. Además analiza a su competencia con el objetivo de fijar tarifas, la cual está apoyada con una herramienta muy práctica de Booking.com llamada *rate intelligence*.

En el hotel se realizan reuniones semanales generalmente los lunes, a las cuales asisten todos los jefes departamentales, en las que tratan temas relacionados a la operatividad del hotel, se encuentran a cargo del gerente general, y el departamento de recursos humanos realiza informes para dar seguimiento a lo tratado. Generalmente se resuelven temas sobre ocupación, overbooking y no-shows en lo que respecta al departamento de ventas y reservas.

1.4.1.2. Segmentos de clientes

Se entrevistó también a la jefa de ventas *tour and travel* y reservaciones del hotel, Daysi Suasnavas, la cual describe que uno de sus principales clientes son las agencias de viajes por lo que su principal función es construir y mantener excelentes relaciones comerciales con los mismos. Ella realiza de forma habitual visitas a empresas, embajadas y agencias de viajes para ofrecer los servicios del hotel y establecer lazos comerciales. Siempre busca identificar y calificar nuevas fuentes de negocios.

La jefa de ventas *tour and travel* y reservaciones dijo que el tipo de huésped que se hospeda en el hotel el 80% del mismo es extranjero, de los cuales el 50% provienen de Estados Unidos, seguidos por un 15% de Alemania, 10% de Australia y en un menor porcentaje de China y el resto de países europeos.

1.4.1.3. Herramientas

1.4.1.3.1. Estrategias competitivas.

El hotel utiliza herramientas digitales como booking.com, expedia.com y tripadvisor que le permiten analizar a la competencia de manera continua, los mismos que generan reportes, esto hace que el seguimiento sea exhaustivo.

El jefe de ventas y marketing es el encargado de generar un plan de medios que se van a ocupar a través del año, para llegar a las metas propuestas dentro del mismo plan, se estipulan presupuestos de gastos y de ingresos. Para el año 2015 se generaron varias estrategias con el propósito de mejorar sus ventas en ocupación, las cuales se enfocaron en generar mayores ventas por medio *online*, se lanzaron campañas agresivas de promoción y mercadeo digital al segmento de mercado internacional que hace uso de este sistema de reservas; el proyecto fue de gran éxito cumpliendo con las expectativas establecidas.

1.4.1.3.2. Estructura de tarifas

El responsable de establecer tarifas, descuentos y promociones es el jefe de ventas y marketing con la autorización del gerente general, este procedimiento se lo realiza manualmente, basándose en el historial de reservaciones, proyecciones de reservas, además se realiza un análisis de situación económica del país (inflación), cifras de crecimiento o decrecimiento de turismo receptivo del país, eventos masivos de la ciudad y se las compara con las tarifas de la competencia para lograr el objetivo.

Existe una tarifa rack que se la maneja anualmente en habitación estándar es de \$270 por noche incluido impuestos y desayunos para dos personas y en dúplex el valor es de \$320 incluido impuestos y desayunos para cuatro personas por noche. Esta tarifa es dinámica, versátil la cual se puede cambiar para una negociación específica y promoción que varía cada día, de acuerdo a la ocupación. Estos cambios o promociones son comunicados al resto del hotel para coordinar las ventas efectuadas.

Se procede a evaluar los cambios mediante la tarifa promedio de venta del día que los diferentes precios generen y esto se cruza con la ocupación, esto les permite conocer si van a llegar a la meta propuesta en el plan de ventas anuales. Además cabe recalcar que cada OTA genera un informe sobre como funcionó la campaña de promoción y en base a eso se procede a realizar las evaluaciones.

1.4.1.3.3. Canales de venta

Los más frecuentes canales de venta que se utilizan son las Agencias de Viajes Nacionales e Internacionales que abarcan la mayor parte de reservas, seguidas por las

OTAS, además existen las hechas a través de la página Web del hotel, finalmente las menos comunes son por particulares o los *walk-in*.

Dentro de los canales de promoción que utilizan tienen en *offline* (Revistas, ferias y periódicos) y *online* (*social media*, *mailing*, posicionamiento en OTAS y portales web de alojamiento). Se trabaja además con las agencias de viajes *online* a través de varios tipos de contratos, con *wholesalers* y directamente con OTAS para llegar a clientes finales. El hotel también colabora con GDS los cuales tienen un impacto en reservas en menor grado que las OTAS pero generan una utilidad superior. De estas dos formas en el año 2015 se implementó como estrategia a las mencionadas anteriormente teniendo buenos resultados.

1.4.1.3.4. Manejo de clientes

En este aspecto el hotel cuenta con una encuesta física en la cual el huésped califica al hotel en diferentes aspectos de calidad como son: la habitación, áreas públicas, servicios, recepción y atención al cliente, además como política se le envía al huésped a través de correo luego de su estancia una invitación para que comente en Tripadvisor sobre su estadía.

Uno de los inconvenientes que se le puede generar al cliente es si existe overbooking en el hotel, este tema es complejo y de mucho cuidado, si se llega a ocasionar. Cuando esto sucede se busca la mejor manera de solución directo con el cliente o el proveedor (agencia de viajes) y se realiza asignaciones o *upgrades* en hoteles *partners* como Plaza Grande y Casa Gangotena para resolver el inconveniente.

El jefe de ventas y marketing es el encargado de la dirección y control de redes sociales del Hotel (facebook, twitter, instagram, pinterest, linkedIn, google+, youtube, página web), donde él responde a comentarios de los huéspedes es decir realiza un manejo de reputación *online* del establecimiento.

La jefa de ventas *tour and travel* y reservaciones, es la persona encargada de coordinar y realizar visitas de reconocimiento del hotel (*Site Inspections*) que son requeridas por clientes actuales (empresas, agencias de viajes, embajadas, etc) como por posibles clientes. Generalmente ella es la responsable de manejar las quejas de los huéspedes y clientes de la mejor manera posible.

1.4.1.3.5. Reportes

La jefa de ventas *tour and travel* y reservaciones, es la responsable de realizar los reportes mensuales de ventas que sirve como herramienta de comparación con el plan anual de ventas, para ver si se está logrando lo esperado o no. De esta manera se decide cómo realizar las campañas de promoción. En la sección 3.4 se encontrará los reportes de ocupación y en la 3.5 los reportes de ventas del año 2015.

1.4.1.4. Procesos de reservas

El proceso de una reserva inicia cuando existe la necesidad de una persona por alojarse en un hotel. Durante este proceso el canal de comunicación puede ser: teléfono, correo electrónico, atención directa en recepción, página web y GDS u OTAS.

Todos los requerimientos se direccionan al asistente de reservas como son: responder a cotizaciones, solicitudes de información, reservas, bloqueos, con un máximo de 24 horas luego de haberlas recibido, él es el encargado de revisar disponibilidad y hacer el seguimiento de las peticiones. A continuación se describirá un ejemplo de este proceso que se utiliza en el hotel:

1. Llega un correo a info@hotelpatioandaluz.com en el cual solicita un bloqueo:

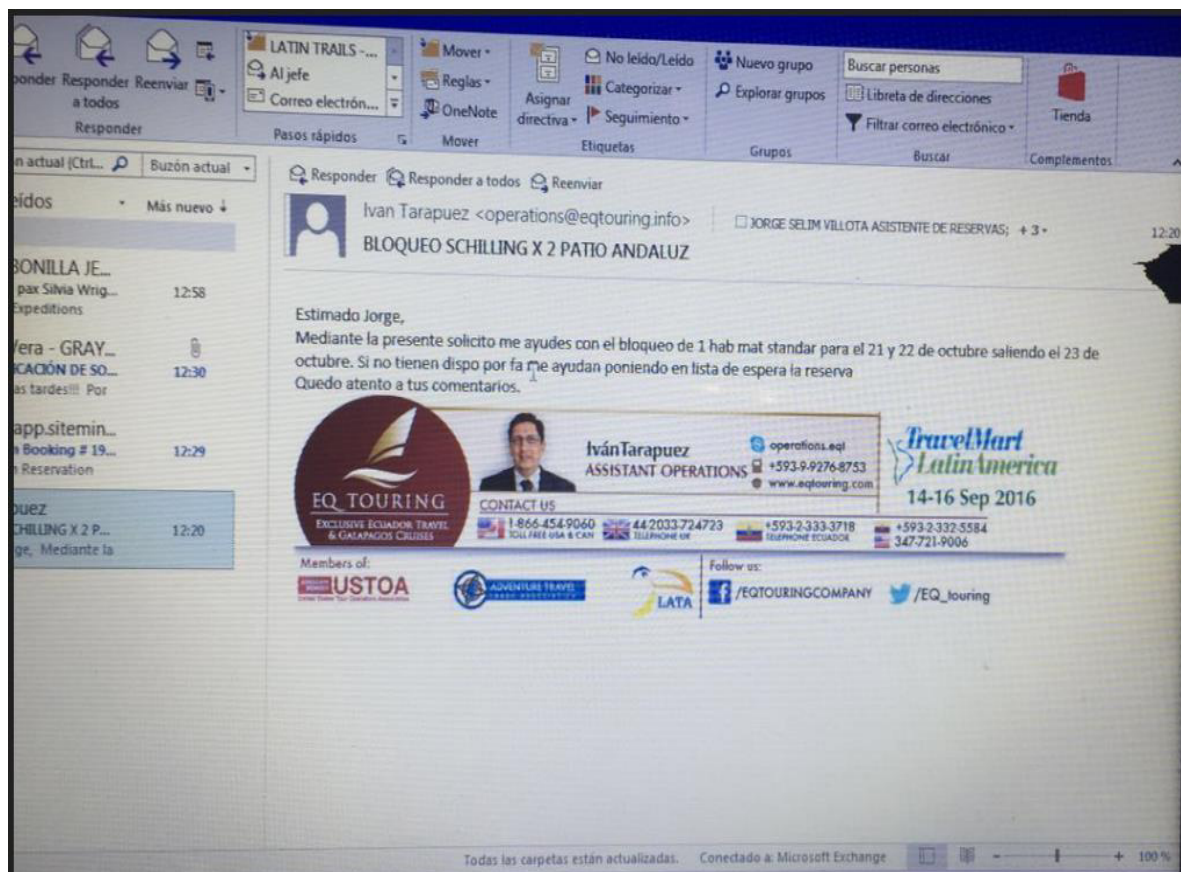


Imagen No. 2 Proceso de reserva del Hotel Patio Andaluz. 2015.

2. Luego el precede a ingresar al sistema operativo *Practicis*. Los datos como fecha check-in, check-out, referencia de la reserva, tipo de habitación y tarifa que incluye (si es de un particular o agencia). Cabe recalcar que en el sistema utilizado por el hotel existen tres tipos de habitaciones estándar, dúplex y suite, sin embargo no es posible seleccionar la última opción debido a un error del programa.

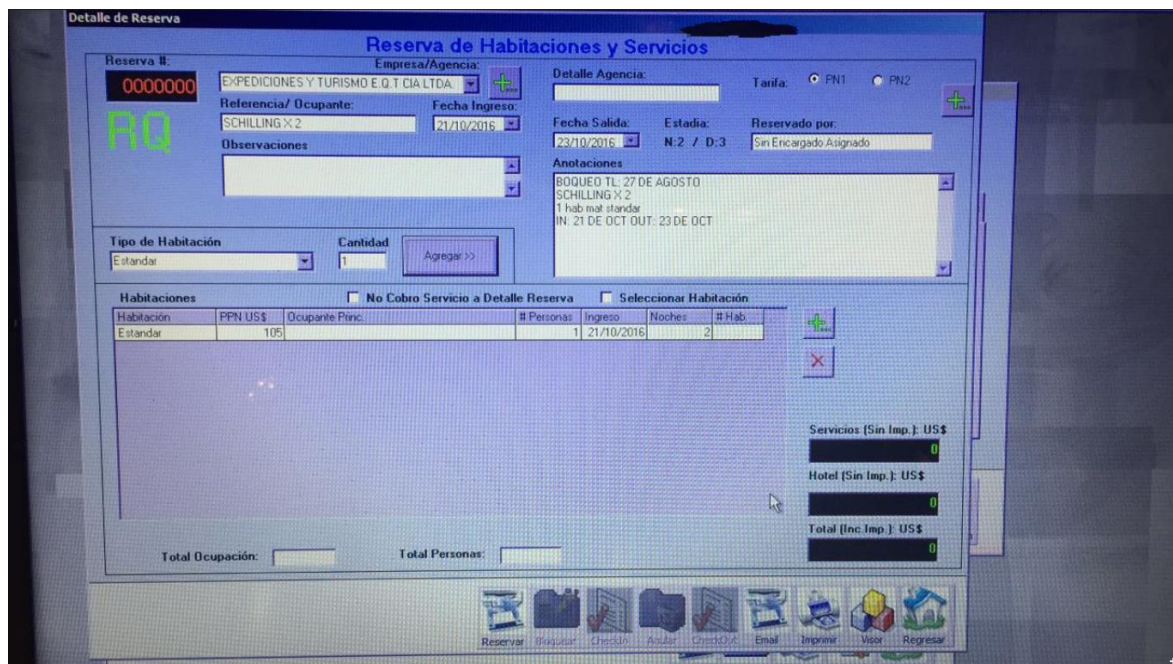


Imagen No. 3 Proceso de reserva del Hotel Patio Andaluz. 2015.

3. Edita los datos necesarios y en este caso, como es un bloqueo, se procede a dar un tiempo límite para confirmar o liberar los espacios.

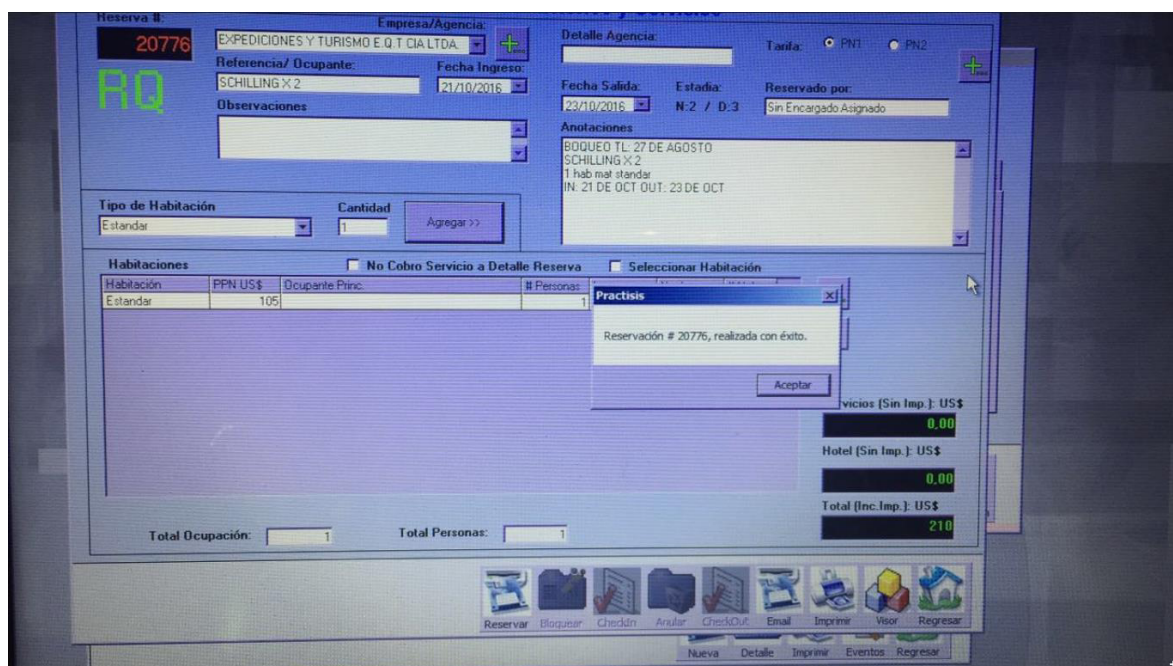


Imagen No. 4 Proceso de reserva del Hotel Patio Andaluz. 2015.

4. Finalmente se procede a responder al correo enviado.

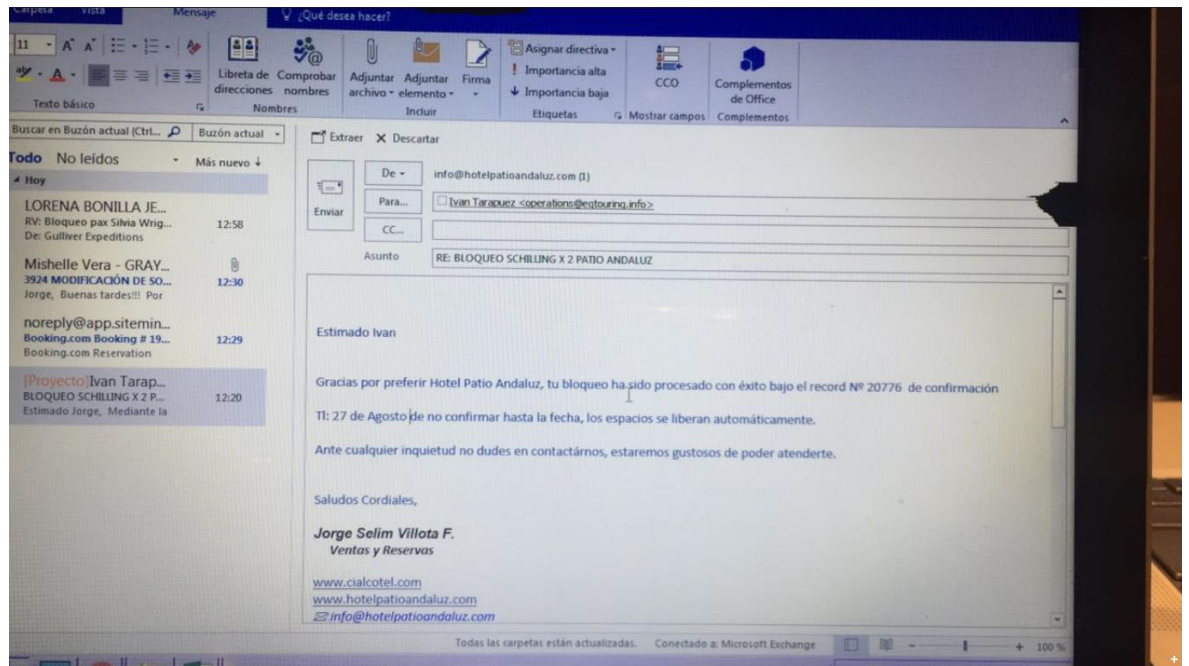


Imagen No. 5 Proceso de reserva del Hotel Patio Andaluz. 2015.

A modo de conclusión parcial de este capítulo, con respecto a la fundamentación teórica del manejo de la metodología Revenue Management, se puede decir que en el hotel, este proceso consiste en un análisis con base en informes que reporta el sistema operativo practicis, tripadvisor y booking.com.

Se detecta que en el proceso de reserva existe un fallo que afecta directamente los canales de venta, se refiere a la asignación de habitaciones por cada tipo, cabe anotar que se debe mejorar esta parte del proceso, si se desea lograr una mejor venta, bajo la premisa de que no es posible vender un producto que no se conoce que existe.

De modo específico, se identificó que en la fase de distribución de habitaciones y la asignación de las mismas, solo se pueden escoger entre habitaciones estándar y dúplex, ya que dentro de las opciones del sistema no cuenta con esta clasificación; esto genera un problema tanto al momento de reservar como en la posterior asignación de habitaciones a clientes y finalmente en que no se conoce cuál es la disponibilidad real para realizar promociones.

Además, se considera importante incorporar algunos datos adicionales para la toma de decisiones con respecto a la fijación de precios, especialmente para promociones, como son: informes de ventas, metas diarias y mensuales.

En lo que respecta a manejo de tarifas lo que se pudo observar en la investigación, es que la comunicación de esa información no se la divulga a los colaboradores por lo que es de vital importancia mejorar este tema. Además que existe una incongruencia en la tarifa rack establecida con la tarifa de venta.

Para mejorar los ingresos de un hotel, se debe analizar detenidamente las herramientas del RM, conjuntamente con una excelente atención al cliente, para lo cual se debe trabajar a la par con el departamento de recepción, el de ventas y reservaciones. Se debe utilizar los reportes de ocupación y ventas como base en la toma de decisiones que buscan optimizar la utilidad. Una comprensión del cliente es de gran ayuda al momento planificar y estructurar presupuestos en base a nuevos productos, paquetes y servicios a promocionar.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LOS DATOS HISTÓRICOS DEL 2015 RESPECTO A CANALES DE VENTA Y OCUPACIÓN

2.1. ESTADÍSTICA DE OCUPACIÓN DEL HOTEL EN EL AÑO 2015

A continuación se dará a conocer el informe mensual de las reservas del año 2015, las gráficas fueron extraídas del reporte de ocupación con cuadros del sistema *Practicis*, el sistema hotelero que maneja el establecimiento estudiado.

ENERO:



Imagen No. 6 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 109,85
REVPAR	\$ 74,97
% OCUPACIÓN	68,25%

Tabla No.1 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 53,6 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que solo tuvo una caída en la que su ocupación bajo al 20% en el día 25 y 26 de enero, se

evidencia también que los días de menor ocupación son de domingo a miércoles. Se evidencia que en el feriado que fue los días 1, 2, 3 y 4 tuvo una ocupación alta.

FEBRERO:

En este caso el reporte no contaba con la imagen de este mes, por lo que se procedió a elaborar uno con los datos entregados:

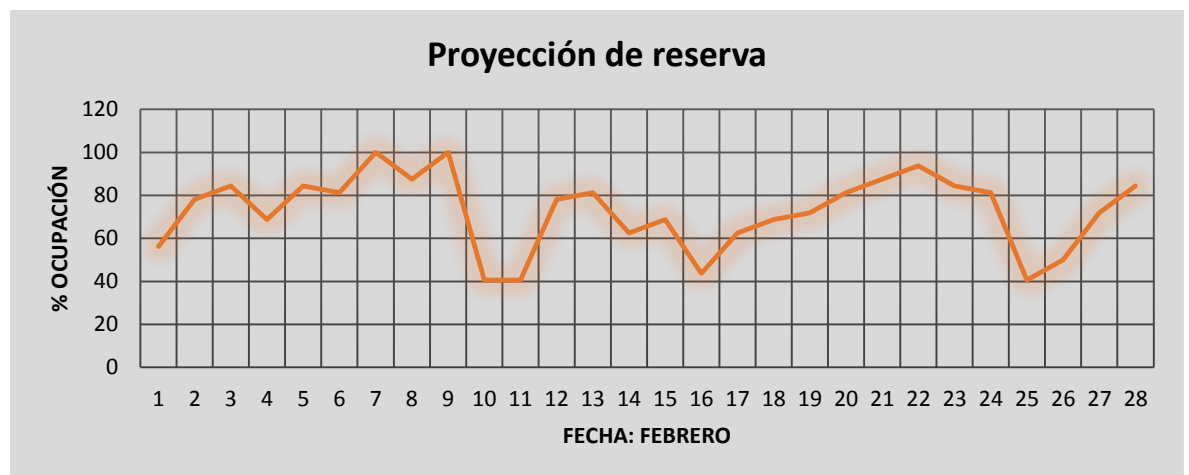


Imagen No. 7 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz, Michelle Morales, 2016.

ADR	\$ 106,53
REVPAR	\$ 71,34
% OCUPACIÓN	66,96%

Tabla No.2 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 50,2 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo 3 caídas en su ocupación los días 10, 11, 16 y 25 solo al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de lunes a miércoles. En comparación con el mes anterior se denota una baja en ocupación de 1.33%. Pese a que en este mes se tiene el feriado de carnaval en los días 14, 15, 16 y 17 y se denota que su ocupación fue media.

MARZO:

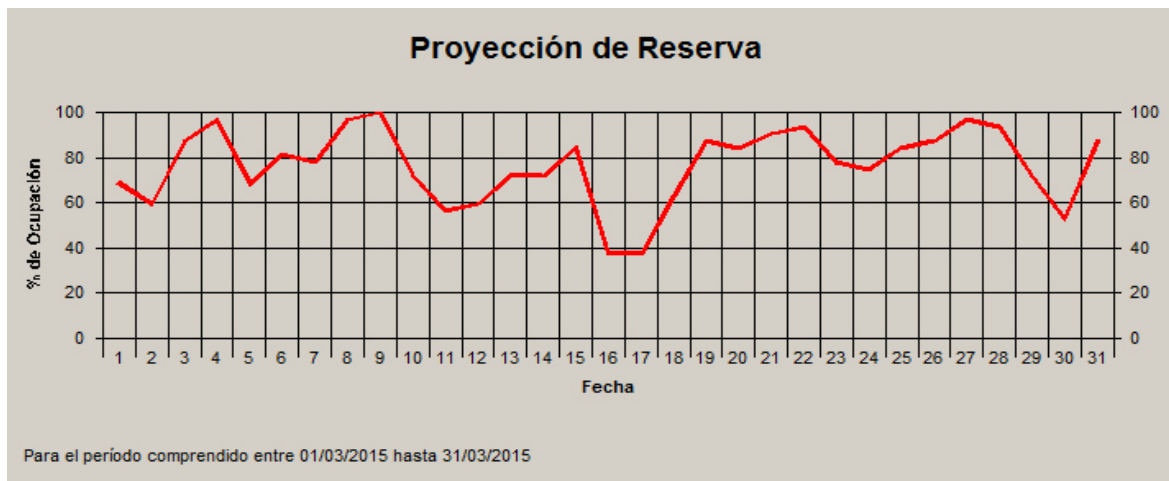


Imagen No. 8 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 111,57
REVPAR	\$ 81,54
% OCUPACIÓN	73,08%

Tabla No.3 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 60.3 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo solo una caída en su ocupación los días 16 y 17 al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de lunes a miércoles. Se puede observar que este mes es más estable con una ocupación promedio alta y mayor al mes anterior, pese a que a nivel nacional no existió un feriado.

ABRIL

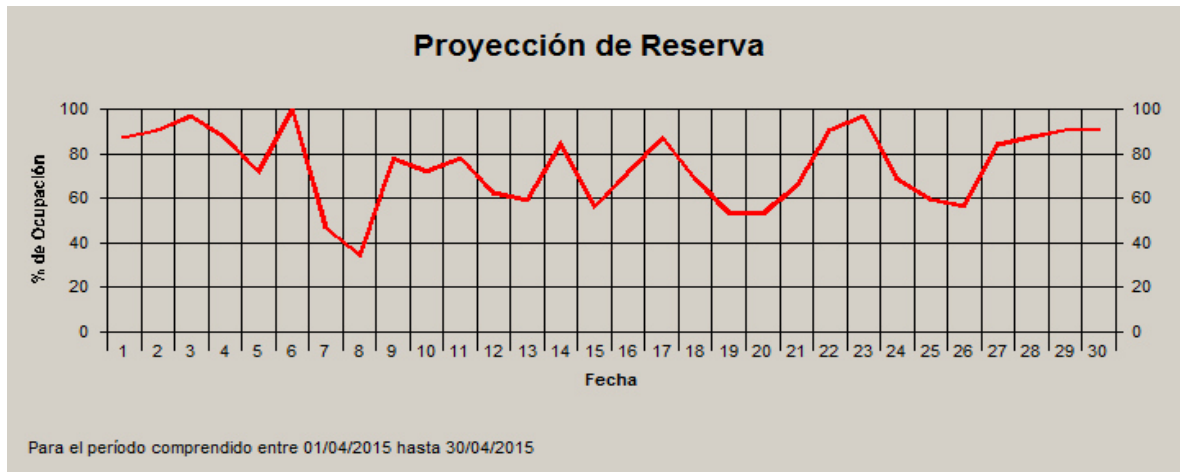


Imagen No. 9 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 109,01
REVPAR	\$ 74,83
% OCUPACIÓN	68,65%

Tabla No.4 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 55.9 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo solamente una caída en su ocupación el día 8, al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de domingo a miércoles. Se observa que a comparación del mes anterior su ocupación bajó, además se debe tomar en cuenta que en este mes se celebró viernes santo teniendo como fechas de feriado el 3, 4 y 5 de abril. Teniendo el hotel una gran acogida con respecto al hospedaje

MAYO

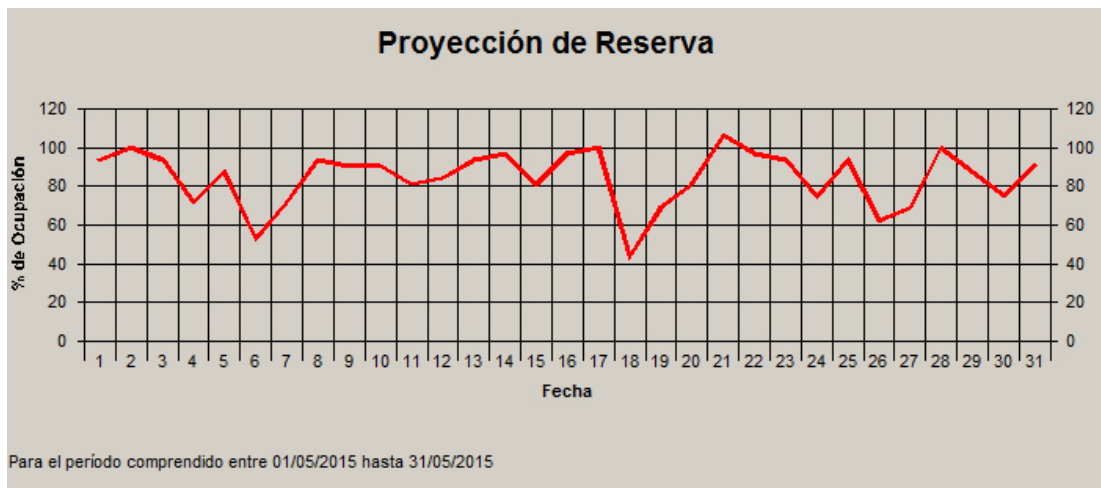


Imagen No. 10 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 109,86
REVPAR	\$ 91,92
% OCUPACIÓN	83,67%

Tabla No.5 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 55.7 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo 2 caídas en su ocupación los días 6 y 18 solo al 60% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de lunes a miércoles. Este mes no tuvo feriado nacional por el día del trabajador el 1 de mayo pero se observa que en perspectiva general su ocupación subió con respecto al mes anterior y se debe tomar en cuenta además que a finales de este mes comienzan las vacaciones de Estados Unidos siendo este el principal mercado del hotel.

JUNIO:

En este caso el reporte no contaba con la imagen de este mes, pero se procedió a realizar la imagen con los datos obtenidos:



Imagen No. 11 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz, Michelle Morales, 2016.

ADR	\$ 107,11
REVPAR	\$ 74,98
% OCUPACIÓN	70,00%

Tabla No.6 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 60.9 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo 2 caídas en su ocupación los días 7 y 9 al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de domingo a miércoles. Se contempla que este mes su ocupación cayó con respecto al mes anterior y es contradictorio porque su principal mercado es el que debió frecuentar con mayor facilidad el hotel.

JULIO



Imagen No. 12 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 116,26
REVPAR	\$ 80,87
% OCUPACIÓN	69,56%

Tabla No.7 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 62.1 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo una caída en su ocupación el 12 al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de domingo a miércoles. Se observa que este mes sigue decayendo su ocupación pero su ingreso diario sube debido a que lo que se vende se lo hace con una mayor tarifa.

AGOSTO



Imagen No. 13 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 110,53
REVPAR	\$ 71,87
% OCUPACIÓN	65,02%

Tabla No.8 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 52.8 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo 2 caídas en su ocupación los días 7 y 9 al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de lunes a miércoles. Este mes de igual manera su ocupación baja con respecto al mes anterior y su ADR baja, se celebra el Primer Grito de la Independencia con feriado los días 8, 9 y 10, siendo estos los de baja ocupación. Se debe considerar además que a mediados de este mes se terminan las vacaciones del mercado principal del hotel.

SEPTIEMBRE

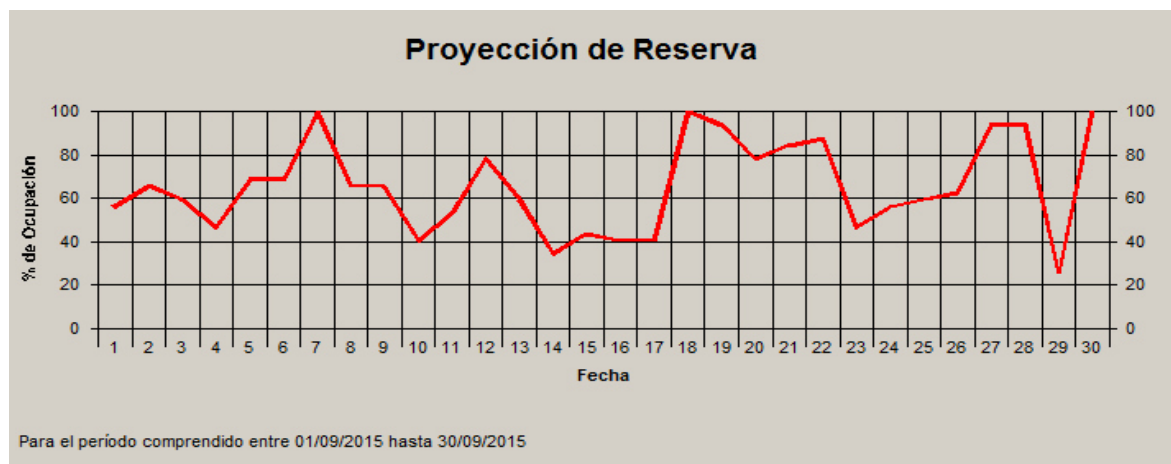


Imagen No. 14 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 99,50
REVPAR	\$ 58,25
% OCUPACIÓN	58,54%

Tabla No.9 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 54 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se observa que hubo 2 caídas en su ocupación los días 10 y 14 al 40% de ocupación y el 29 al 20% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de domingo a miércoles. En relación al mes anterior su ocupación cae de manera crítica, pese a que su ADR es la más baja anual, se toma en cuenta que este mes es considerado de temporada baja a nivel de mercado turístico nacional.

OCTUBRE



Imagen No. 15 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 99,54
REVPAR	\$ 76,56
% OCUPACIÓN	76,92%

Tabla No.10 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 56.4 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo 3 caídas en su ocupación los días 15, 27 y 29 al 40% de ocupación y una caída al 20% el día 20, se evidencia también que los días de menor ocupación son de lunes a jueves. Se observa que existe un incremento favorable en la ocupación con respecto al mes anterior de igual manera su ADR, a nivel nacional se celebra la Independencia de Guayaquil los días 9, 10 y 11.

NOVIEMBRE

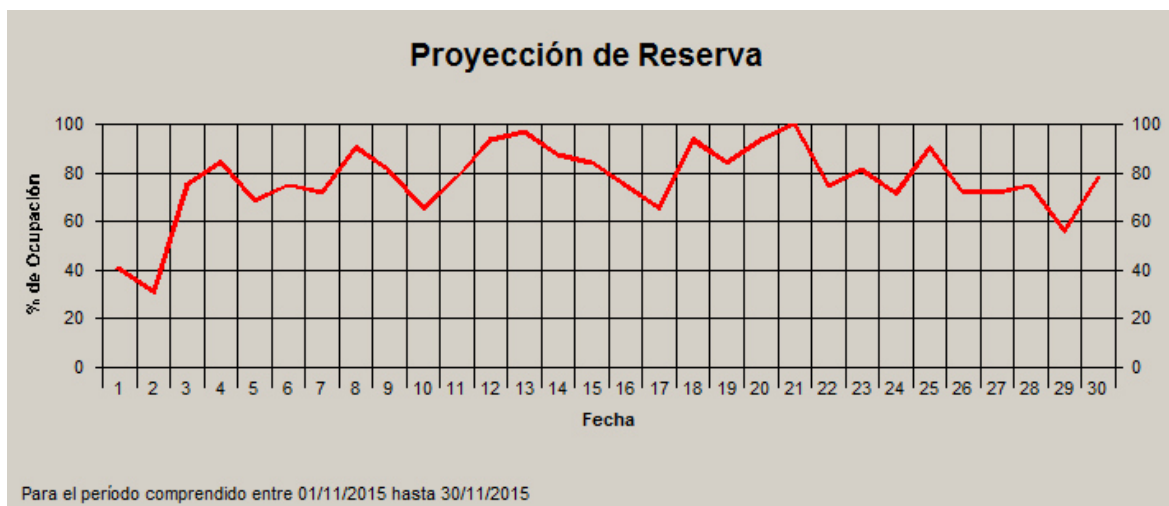


Imagen No. 16 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 101,94
REVPAR	\$ 74,33
% OCUPACIÓN	72,92%

Tabla No.11 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 55.9 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo una caída en su ocupación el día 2 al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de domingo a martes. A comparación del mes anterior su ocupación cae unos 4 puntos, aunque su ADR sube, en este mes se celebra el feriado de Día de Difuntos e Independencia de Cuenca, los días 1, 2 y 3.

DICIEMBRE



Imagen No. 17 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

ADR	\$ 116,17
REVPAR	\$ 71,90
% OCUPACIÓN	61,90%

Tabla No.12 Reporte de Ocupación 2015 del Hotel Patio Andaluz.

Se puede notar que el porcentaje de ocupación fue mayor a la tasa ocupación hotelera (TOH) que fue de 52.8 %, datos según el Sistema Institucional de Indicadores Turísticos 2015. De igual manera si se observa la tendencia de las reservas se contempla que hubo 2 caídas en su ocupación los días 7 y 9 al 40% de ocupación, se evidencia también que los días de menor ocupación son de lunes a miércoles. Pese que su ocupación baja con respecto al mes anterior, su ADR sube siendo este mes como en junio los de mayor ganancia. Se celebra en este mes Navidad los días, 25, 26 y 27.

2.2. REPORTE DE VENTAS DEL AÑO 2015 Y CÁLCULO DE RM.

En las tablas y gráficos a continuación se identifican las noches vendidas de la capacidad total del hotel.

En enero se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 64%, mientras que el de menor utilidad fue el corporativo con el 0.44%.

ENERO

CANAL DE VENTA	NOCHES	OCUPACIÓN
WALK IN	9	1,33%
CORPORATIVO	3	0,44%
PARTICULARES	57	8%
AGENCIAS INTERNACIONALES	55	8%
AGENCIAS NACIONALES	438	64%
GDS Y OTAS	115	17%
<u>TOTAL</u>	677	100%

Tabla No. 13. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

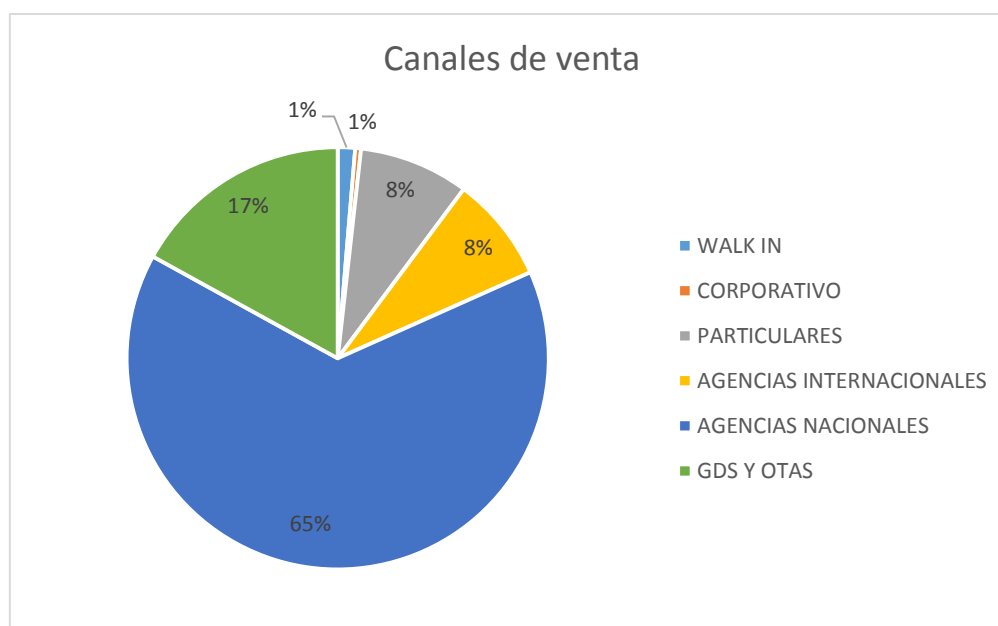


Gráfico. 2 Canales de venta enero del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En febrero se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 77%, mientras que el de menor utilidad fueron los *walk-in* con el 2.83%.

FEBRERO		
CANAL DE VENTA	NOCHES	% OCUPACIÓN
WALK IN	17	2,83%
PARTICULARES	42	7%
OTAS Y GDS	77	13%
AGENCIAS NACIONALES	464	77%
<u>TOTAL</u>	600	100%

Tabla No. 14. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

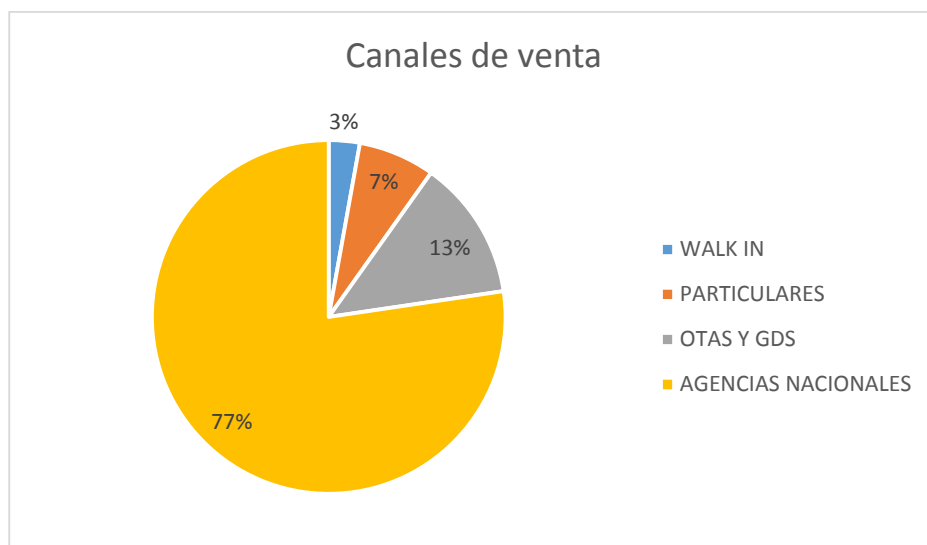


Gráfico. 3 Canales de venta febrero del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En marzo se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 73%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 4%.

MARZO		
CANAL DE VENTAS	NOCHE	% OCUPACION
WALK IN	29	4%
PARTICULARES	71	10%
GDS Y OTAS	99	14%
AGENCIAS NACIONALES	526	73%
<u>TOTAL</u>	725	100%

Tabla No. 15. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

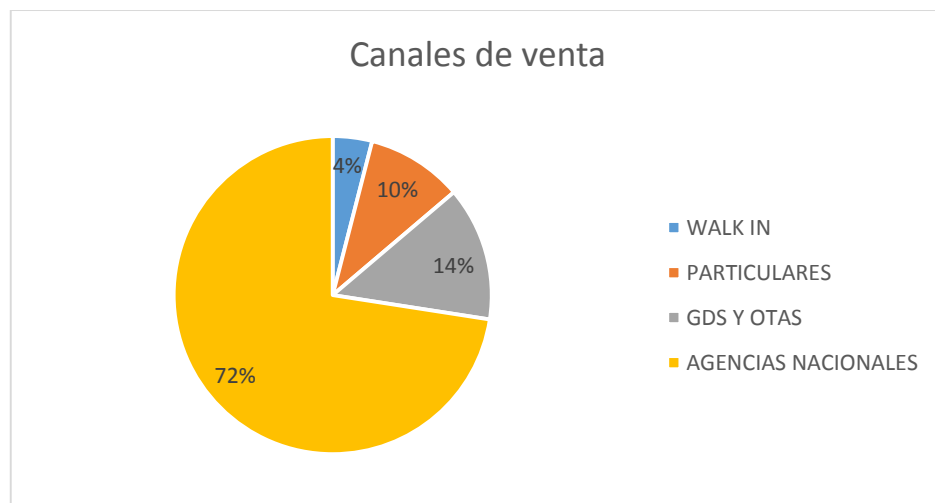


Gráfico. 4 Canales de venta marzo del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En abril se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 81%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 1.37%.

ABRIL

CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	9	1,37%
PARTICULARES	43	7%
GDS Y OTAS	72	11%
AGENCIAS NACIONALES	535	81%
<u>TOTAL</u>	659	100%

Tabla No. 16. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

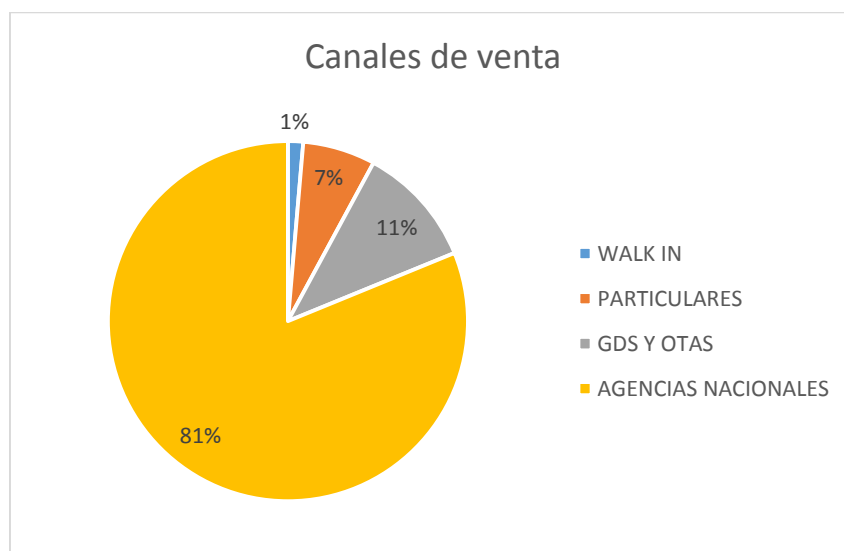


Gráfico. 5 Canales de venta abril del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En mayo se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 79%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 1.08%.

MAYO

CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	9	1,08%
PÁGINA WEB	38	4,58%
PARTICULARES	27	3,25%
GDS Y OTAS	95	11%
CIALCOTEL	5	0,60%
HOTEL ALIADO	4	0,48%
AGENCIAS NACIONALES	652	79%
<u>TOTAL</u>	830	100%

Tabla No. 17. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

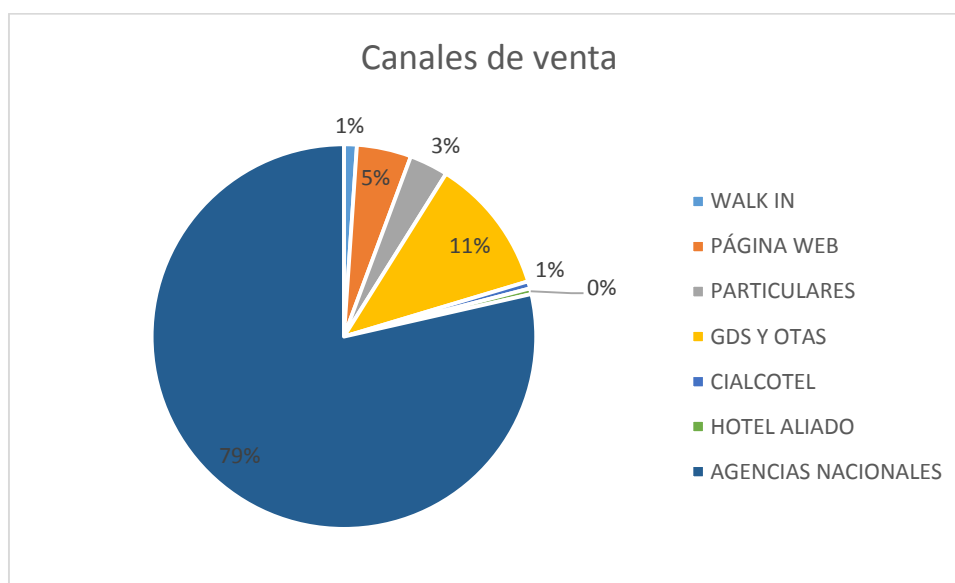


Gráfico. 6 Canales de venta mayo del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En junio se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 74%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 1.49%.

JUNIO		
CANAL DE VENTAS	NOCHE	% OCUPACION
WALK IN	10	1,49%
PÁGINA WEB	14	2,08%
PARTICULARES	43	6%
GDS Y OTAS	109	16%
AGENCIAS NACIONALES	496	74%
<u>TOTAL</u>	672	100%

Tabla No. 18. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

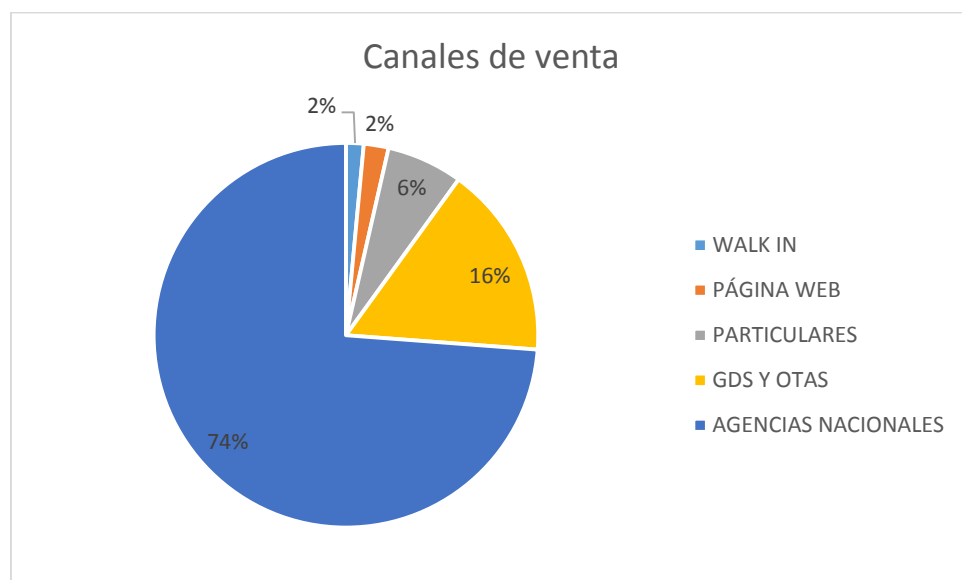


Gráfico. 7 Canales de venta junio del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En julio se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 74%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 1.88%.

JULIO		
CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	13	1,88%
PÁGINA WEB	24	3,48%
PARTICULARES	59	8,55%
GDS Y OTAS	78	11%
AGENCIAS NACIONALES	510	74%
AGENCIAS INTERNACIONALES	6	0,87%
<u>TOTAL</u>	690	100%

Tabla No. 19. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

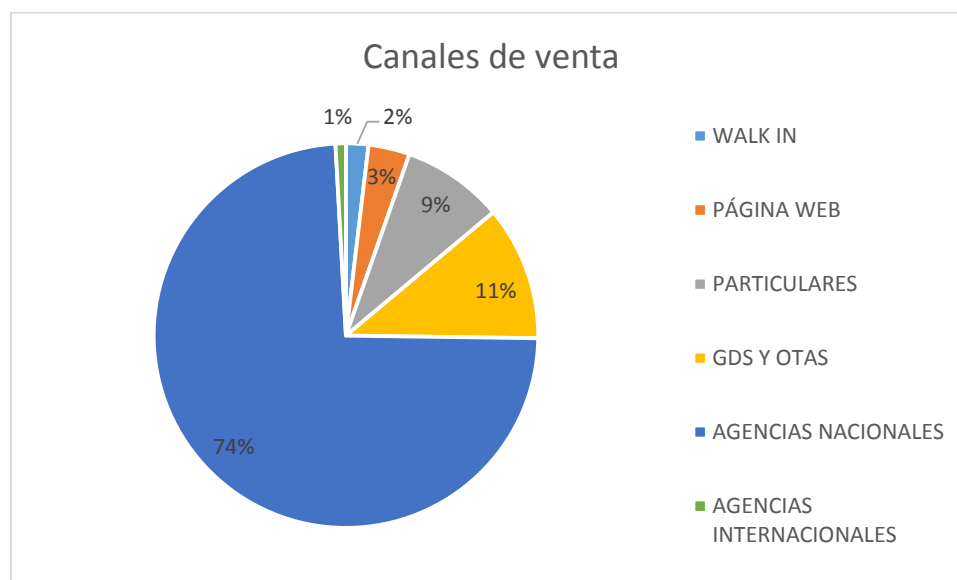


Gráfico. 8 Canales de venta julio del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En agosto se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 73%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 0.93%.

AGOSTO		
CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	6	0,93%
PÁGINA WEB	27	4,19%
PARTICULARES	32	5%
GDS Y OTAS	83	13%
AGENCIAS NACIONALES	497	77%
<u>TOTAL</u>	645	100%

Tabla No. 20. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

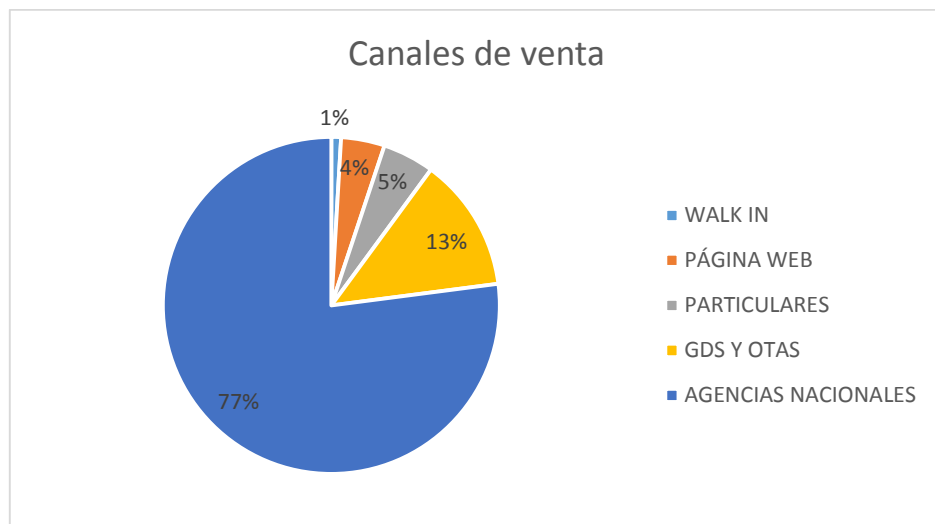


Gráfico. 9 Canales de venta agosto del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En septiembre se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 73%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 4%.

SEPTIEMBRE		
CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	3	0,53%
PÁGINA WEB	9	1,60%
PARTICULARES	17	3,02%
GDS Y OTAS	62	11%
CORPORATIVO	16	2,85%
GOBIERNO		
AGENCIAS	455	81%
NACIONALES		
<u>TOTAL</u>	562	100%

Tabla No. 21. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

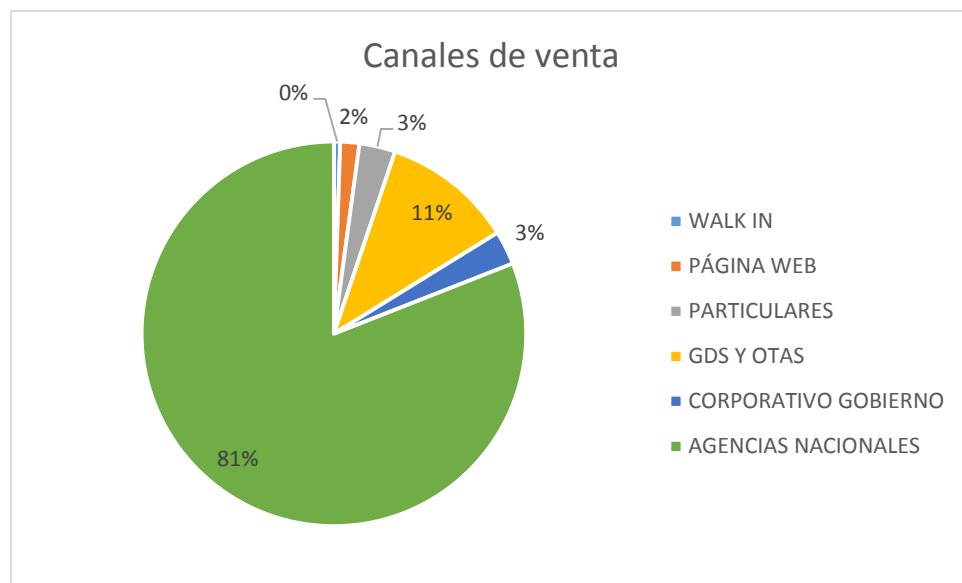


Gráfico. 10 Canales de venta septiembre del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En octubre se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 89%, mientras que el de menor utilidad fue la página web con el 0.52%.

OCTUBRE

CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	8	1,05%
PÁGINA WEB	4	0,52%
PARTICULARES	28	4%
GDS Y OTAS	43	6%
CORPORATIVO GOBIERNO	4	0,52%
AGENCIAS NACIONALES	676	89%
<u>TOTAL</u>	763	100%

Tabla No. 22. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

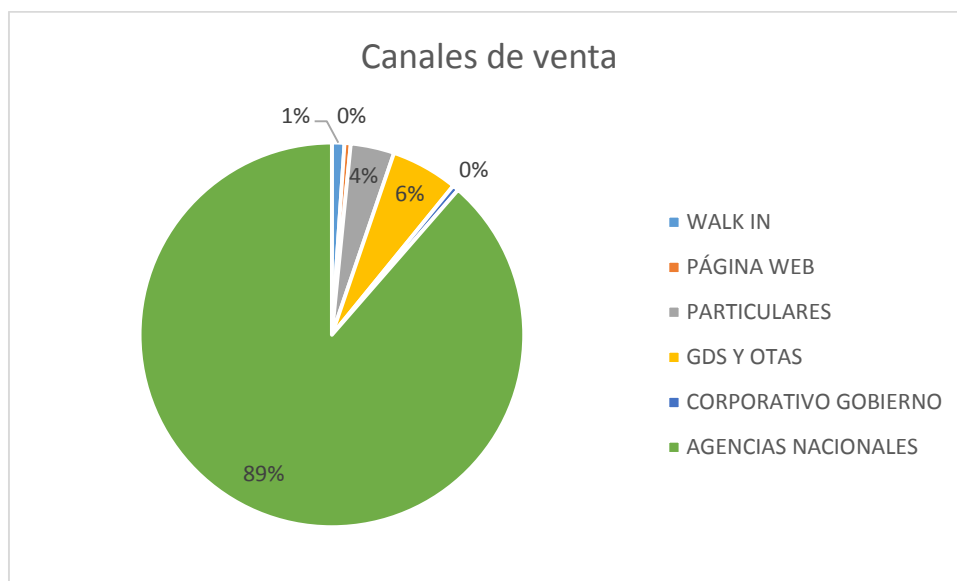


Gráfico. 11 Canales de venta octubre del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En noviembre se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 75%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 0.43%.

NOVIEMBRE		
CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	3	0,43%
PÁGINA WEB	8	1,14%
PARTICULARES	62	9%
GDS Y OTAS	97	14%
CORPORATIVO	8	1,14%
AGENCIAS NACIONALES	522	75%
<u>TOTAL</u>	700	100%

Tabla No. 23. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

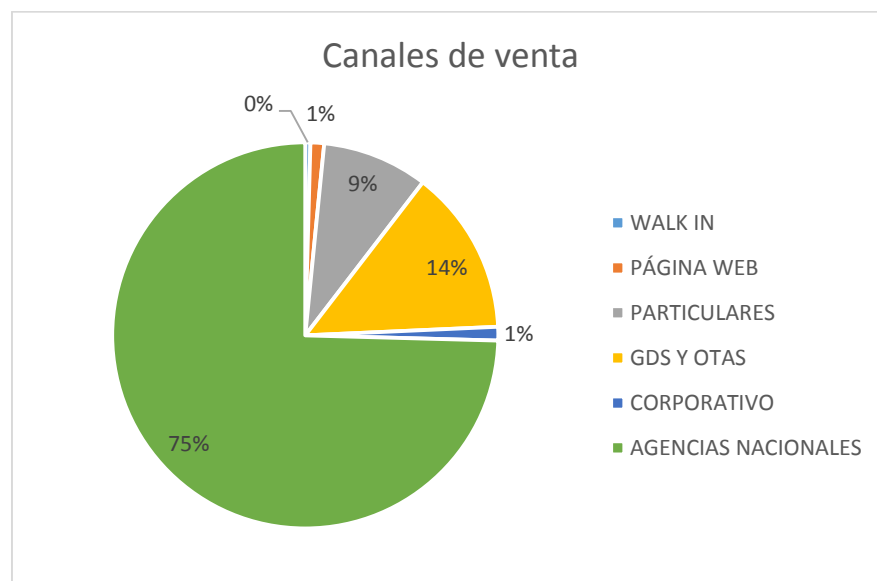


Gráfico. 12 Canales de venta noviembre del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En diciembre se observa que el mayor canal de venta que generó ingresos fueron las agencias nacionales abarcando el 73%, mientras que el de menor utilidad fue el *walk-in* con el 4%.

DICIEMBRE		
CANAL DE VENTAS	NOCHES	% OCUPACION
WALK IN	5	0,81%
PÁGINA WEB	30	4,89%
PARTICULARES	34	6%
GDS Y OTAS	98	16%
AGENCIAS NACIONALES	447	73%
<u>TOTAL</u>	614	100%

Tabla No. 24. Reporte de canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

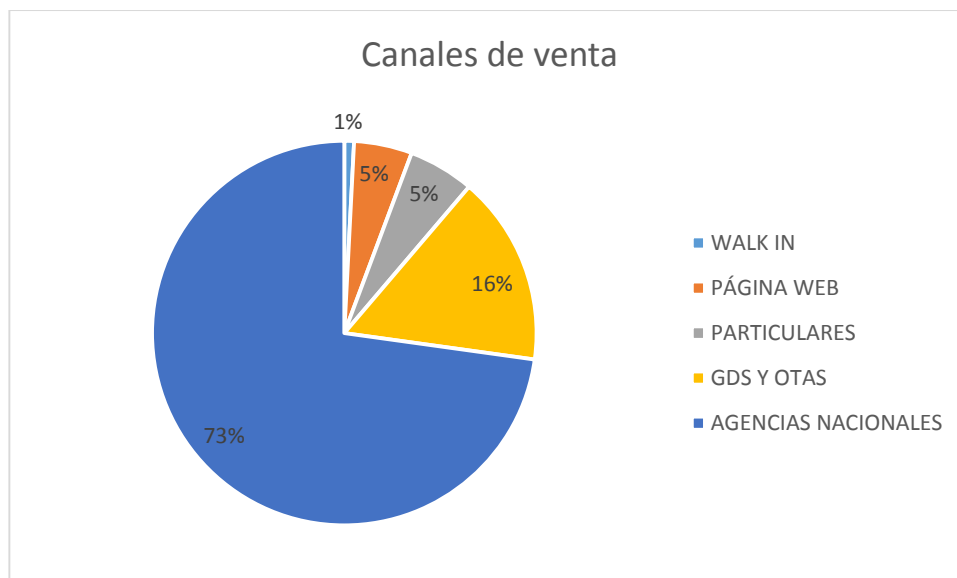


Gráfico. 13 Canales de venta diciembre del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

Se procedió a realizar un resumen de los canales de venta en el año 2015, lo cual se grafica a continuación:

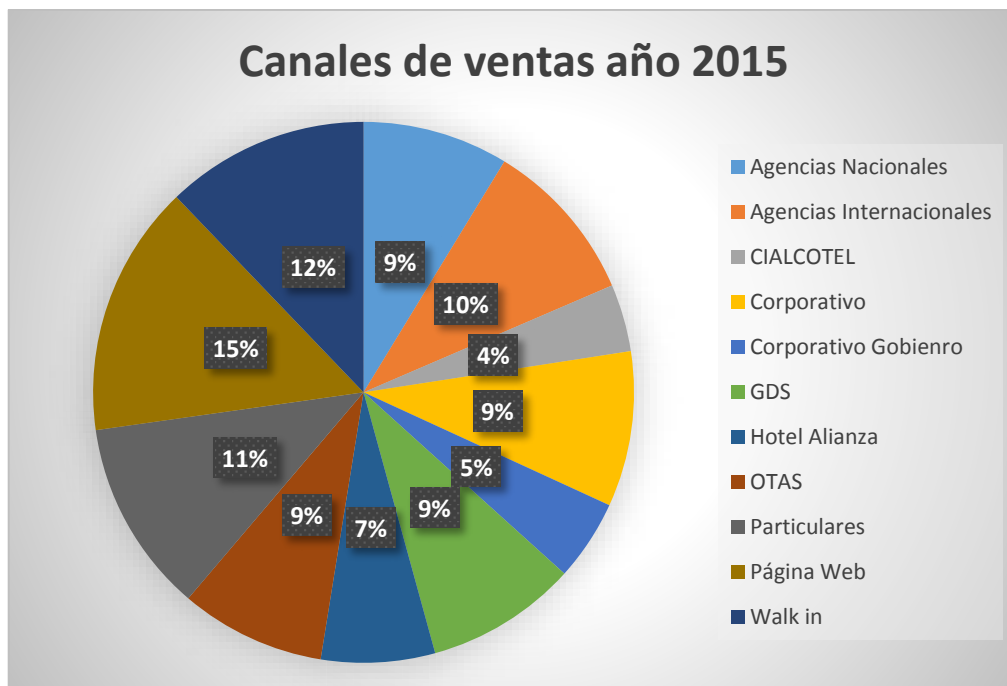


Gráfico. 14 Canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

A continuación se puede observar la tabla con los datos detallados de las ventas por canal de venta:

CANAL DE VENTA	TARIFA PROMEDIO	NOCHES	PORCENTAJE
<i>Agencias Nacionales</i>	\$ 108,24	7938	35%
<i>Agencias Internacionales</i>	\$ 121,84	1893	8%
<i>CIALCOTEL</i>	\$ 50,00	5	0%
<i>Corporativo</i>	\$ 115,34	1449	6%
<i>Corporativo Gobierno</i>	\$ 60,00	20	0%
<i>GDS</i>	\$ 112,31	3784	17%
<i>Hotel Alianza</i>	\$ 84,50	4	0%
<i>OTAS</i>	\$ 107,77	6533	29%
<i>Particulares</i>	\$ 143,31	490	2%
<i>Página Web</i>	\$ 187,12	154	1%
<i>Walk in</i>	\$ 150,96	115	1%
<i>TOTAL</i>	\$ 1.241,39	22385	100%

Tabla No. 25. Canales de venta del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En resumen el canal de venta que genera mayores ingresos al hotel son la agencias nacionales con un porcentaje del 35% de ventas, en segundo lugar tenemos a las OTAS que generaron el 29% cabe recalcar que pese que estas nos generan volumen de ventas por las mismas pagamos un *fee* del 10%, en tercer lugar los GDS con un 17%, las mismas de igual manera se paga una comisión pero su tarifa es mayor.

Sería importante enfocarse en el segmento de mercado particular o clientes frecuentes para lograr conseguir que los clientes de *walk in* se conviertan en frecuentes o en todo caso alcanzar un mayor volumen de ventas por página web ya que la misma no paga una comisión y se incrementaría los ingresos con una tarifa mayor el enfoque de acuerdo al análisis efectuada nos sugiere que las campañas de promoción se deberían enfocar en el uso de página web como canal que genera un mejor ingreso.

2.3. ANÁLISIS DE TENDENCIA EN OCUPACIÓN.

A continuación se puede observar la tendencia de la ocupación del 2015 del Hotel Patio Andaluz, donde se identifica que los meses de mayor demanda con un porcentaje de 75 a 100% fueron los meses de mayo y octubre, la ocupación media con unos rangos de 74 a 60% son los meses de enero, febrero, marzo, abril, junio, julio, agosto, noviembre y diciembre, el mes con baja demanda con rango de 59 a 45% fue septiembre.

Este análisis da como resultado un promedio de ocupación anual de 63.55%, la cual demuestra que las ventas van en rango medio, por lo que se busca mejorar los promedios obtenidos mediante la generación de nuevas estrategias y cambios administrativos. Como parte de este capítulo y los datos obtenidos se procede a considerar los mismos mediante la fórmula de *Revenue Management* en la sección 2.3.1. Con el objetivo de analizar conjuntamente ocupación con tarifas.

En el gráfico a continuación se detalla la tendencia de ocupación del año 2015, con los datos obtenidos del análisis:

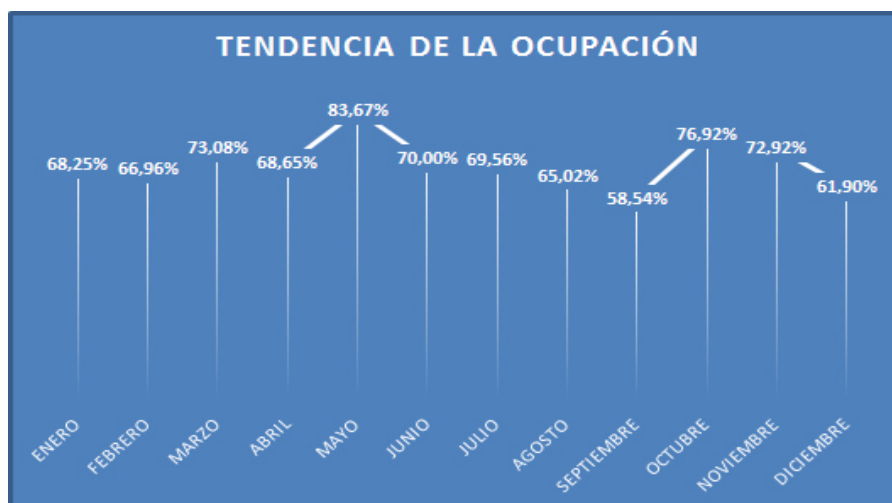


Gráfico. 15 Tendencia en ocupación del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

MES	% OCUPACIÓN
ENERO	68,25%
FEBRERO	66,96%
MARZO	73,08%
ABRIL	68,65%
MAYO	83,67%
JUNIO	70,00%
JULIO	69,56%
AGOSTO	65,02%
SEPTIEMBRE	58,54%
OCTUBRE	76,92%
NOVIEMBRE	72,92%
DICIEMBRE	61,90%
PROMEDIO ANUAL	<u>63,55%</u>

Tabla No. 26. Ocupación del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

2.3.1. Fórmula de Revenue Management

Se procede a analizar los datos de acuerdo a la fórmula del RM, encontrando como elementos destacados que el mes de menor ingreso fue septiembre con el 48,54% al igual que en la tendencia de ocupación fue el mismo mes, se observa que el mes de mayor RM fue mayo con el 76.60% de similar manera que en la ocupación. Para una mejor percepción se realizó un gráfico con la tendencia de RM:

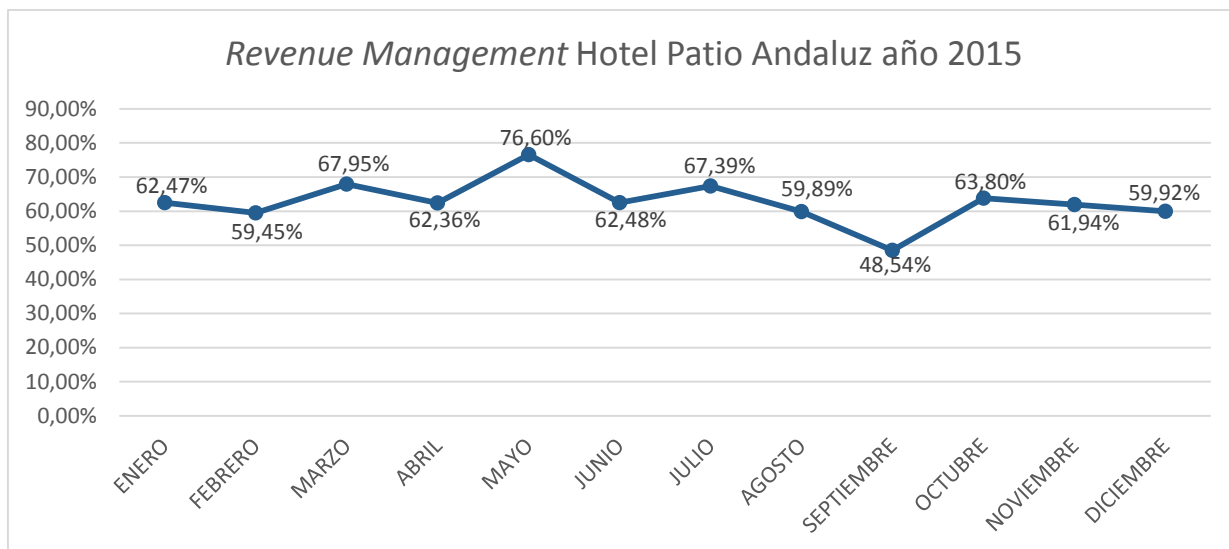


Gráfico. 16 Tendencia de Revenue Management del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

En la tabla a continuación se describe las unidades vendidas, la capacidad máxima, el ratio de ventas, la tarifa promedio, el precio medio potencial, el ratio promedio de precio de venta y el porcentaje de *revenue management* los datos fueron extraídos de los informes de ventas y calculados por la autora. En los que se evidencia que en los meses de diciembre y julio, se vendió pocas habitaciones con una tarifa alta, pero en término RM eso no es rentable debido a que su porcentaje no es alto, además se debe tomar en cuenta que son meses de alta demanda en Quito, por lo tanto se debería analizar estos datos de manera más profunda para establecer estrategias de ventas mejoradas.

	Unidades ventas	Capacidad Máxima	Ratio de ventas	Tarifa promedio	Precio medio potencial	Ratio promedio de precio de venta	Revenue Management
ENERO	677	992	68%	\$ 109,85	120	92%	62,47%
FEBRERO	600	896	67%	\$ 106,53	120	89%	59,45%
MARZO	725	992	73%	\$ 111,57	120	93%	67,95%
ABRIL	659	960	69%	\$ 109,01	120	91%	62,36%
MAYO	830	992	84%	\$ 109,86	120	92%	76,60%
JUNIO	672	960	70%	\$ 107,11	120	89%	62,48%
JULIO	690	992	70%	\$ 116,26	120	97%	67,39%
AGOSTO	645	992	65%	\$ 110,53	120	92%	59,89%
SEPTIEMBRE	562	960	59%	\$ 99,50	120	83%	48,54%
OCTUBRE	763	992	77%	\$ 99,54	120	83%	63,80%
NOVIEMBRE	700	960	73%	\$ 101,94	120	85%	61,94%
DICIEMBRE	614	992	62%	\$ 116,17	120	97%	59,92%

Tabla No. 27. Revenue Management del Hotel Patio Andaluz año 2015. Michelle Morales, 2016.

De la información levantada en este capítulo, se puede establecer que los datos históricos del año 2015, respecto a canales de venta y ocupación, sirven de base para la realización del pronóstico de ocupación que será motivo de desarrollo en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

PRONÓSTICO DE OCUPACIÓN.

INTERPRETACIÓN:

Una parte importante del *revenue management* (RM) es establecer el pronóstico de ocupación en base a los datos históricos analizados previamente y su relación con la tendencia mensual, para lo cual es necesario establecer el período de tiempo, el inventario total y las habitaciones ocupadas proyectadas, en base al índice de ocupación proyectado (Foster, 1994).

Con estos antecedentes, se realiza el siguiente pronóstico de ocupación para el 2017:

<u>PRONÓSTICO DE OCUPACIÓN</u>				
MES	<i>Habitaciones Ocupadas</i>	<i>Inventario total</i>	<i>Índice de ocupación proyectado</i>	<i>Tarifa promedio</i>
ENERO	690	992	70%	\$ 109,85
FEBRERO	625	896	70%	\$ 106,53
MARZO	740	992	75%	\$ 111,57
ABRIL	670	960	70%	\$ 109,01
MAYO	850	992	86%	\$ 109,86
JUNIO	690	960	72%	\$ 107,11
JULIO	710	992	72%	\$ 116,26
AGOSTO	690	992	70%	\$ 110,53
SEPTIEMBRE	625	960	65%	\$ 99,50
OCTUBRE	780	992	79%	\$ 99,54
NOVIEMBRE	720	960	75%	\$ 101,94
DICIEMBRE	650	992	66%	\$ 116,17

Tabla No. 28. Pronóstico de ocupación del Hotel Patio Andaluz año 2017. Michelle Morales, 2016.

Se estableció la tabla con base a la tarifa promedio del año 2015 debido a que la política del hotel para el año 2017 es mantener la misma tarifa. Se estima que el índice mínimo de ocupación sea de 65% y en general que suba 2 a 3 puntos en base a la establecida en el análisis anterior, para planificar dentro de un escenario realista de crecimiento, acorde con las condiciones del macro-entorno del país en este momento.

Para este pronóstico, se tomó en cuenta, la información levantada en el capítulo II, las temporadas bajas: septiembre y diciembre; en temporada alta se destaca el mes de mayo, y a la temporada media corresponden los meses de: enero, febrero, marzo, abril, junio, julio, agosto, octubre y noviembre. De igual manera se establece tarifa promedio con relación directa a la del capítulo II.

A continuación se grafica la tabla anterior para una idea en general de la tendencia deseada;

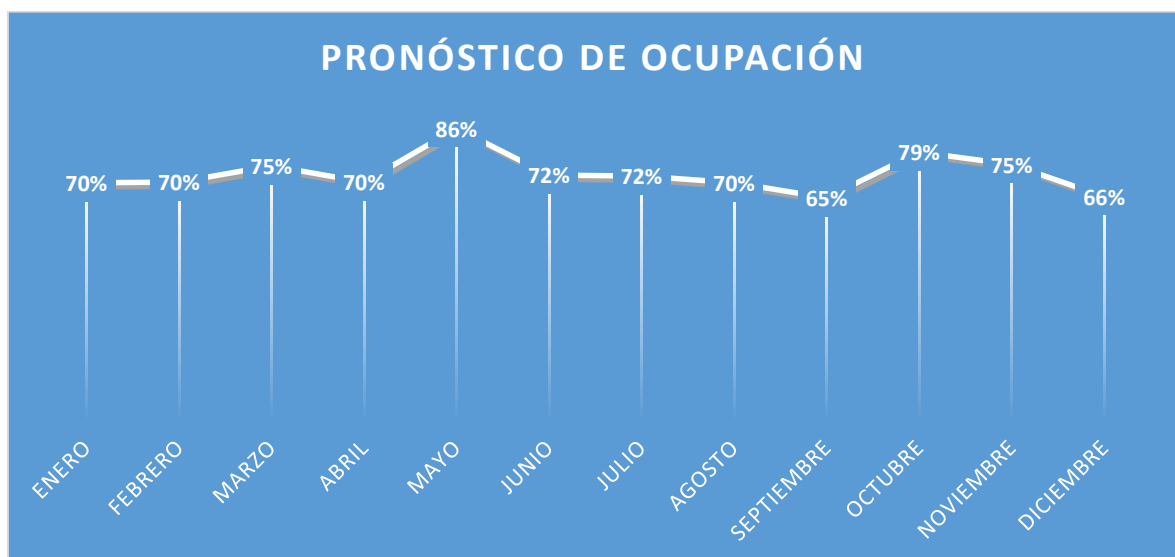


Gráfico. 17 Pronóstico de ocupación del Hotel Patio Andaluz año 2017. Michelle Morales, 2016.

3.1. PRONÓSTICO DE *REVENUE MANAGEMENT*

A continuación se realiza la tabla con el cálculo de RM en base al pronóstico de ocupación establecido:

Pronóstico de Revenue Management 2017							
Mes	Unidades ventas	Capacidad Máxima	Índice de ocupación proyectado	Tarifa promedio	Precio medio potencial	RATIO PROMEDIO DE PRECIO DE VENTA	REVENUE MANAGEMENT
ENERO	690	992	70%	\$ 109,85	120	92%	63,67%
FEBRERO	625	896	70%	\$ 106,53	120	89%	61,92%
MARZO	740	992	75%	\$ 111,57	120	93%	69,36%
ABRIL	670	960	70%	\$ 109,01	120	91%	63,40%
MAYO	850	992	86%	\$ 109,86	120	92%	78,45%
JUNIO	690	960	72%	\$ 107,11	120	89%	64,15%
JULIO	710	992	72%	\$ 116,26	120	97%	69,34%
AGOSTO	690	992	70%	\$ 110,53	120	92%	64,07%
SEPTIEMBRE	625	960	65%	\$ 99,50	120	83%	53,98%
OCTUBRE	780	992	79%	\$ 99,54	120	83%	65,22%
NOVIEMBRE	720	960	75%	\$ 101,94	120	85%	63,71%
DICIEMBRE	650	992	66%	\$ 116,17	120	97%	63,43%

Tabla No. 29. Pronóstico de *Revenue Management* del Hotel Patio Andaluz año 2017. Michelle Morales, 2016.

La tabla anterior demuestra que la ocupación sube aunque el ratio de ventas se mantenga, esto se debe a que para este pronóstico se mantiene la misma tarifa, la misma capacidad pero se desea subir la ocupación (unidades vendidas), se observa que el RM sube 4 puntos. Esta es la meta establecida para el año 2017.

De acuerdo al pronóstico descrito anteriormente se establece que los ingresos mejoraran de la siguiente manera:

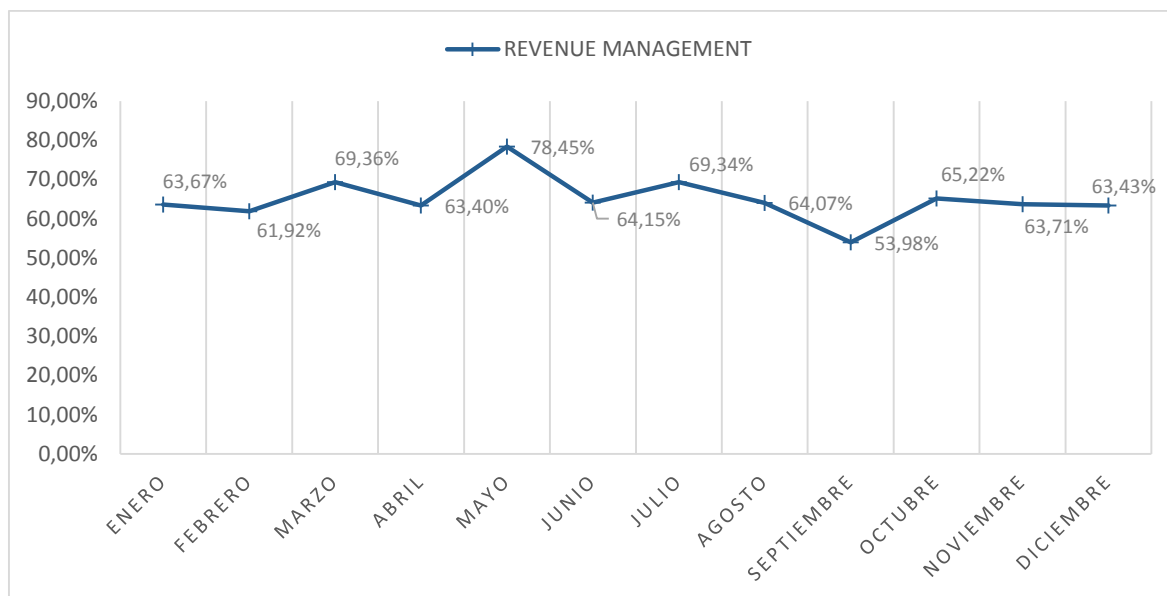


Gráfico. 18 Pronóstico de *Revenue Management* del Hotel Patio Andaluz año 2017. Michelle Morales, 2016.

3.2. PANEL DE EXPERTOS

Por fines metodológicos, el presente análisis y pronóstico de ocupación ha sido validado mediante un panel de expertos realizado el 21 de octubre de 2016, en el Hotel Patio Andaluz, con la participación del jefe de marketing y el jefe de reservas del establecimiento (*Ver Anexo 4. Ficha de asistencia*). Su opinión respecto al análisis fue que el pronóstico establecido es correcto debido a que la estrategia para el 2017 es mantener la tarifa y subir la ocupación, se dijo también que en el presente año no se ha dado un incremento en ocupación siendo casi la misma del 2015, según dijo, debido a la recesión económica que atraviesa el país.

Se recomendó a la autora realizar unas fichas de manejo para los no shows y de igual manera para el overbooking, que permitan conocer los valores en pérdida por estos acontecimientos. Se planteó además la oportunidad de mejora de la distribución de habitaciones siendo este el principal problema que se genera al momento de querer vender ya que se desconoce la capacidad real. Se pide también establecer procesos a seguir que mejoren el desarrollo de los mismos.

A modo de conclusión parcial, este capítulo cumple con el objetivo planteado, ya que permite tener una idea de la ocupación deseada para el 2017, de igual manera que en el capítulo II, en dónde se identificaron problemas en el proceso, que impide generar ventas efectivas.

Es así que, a través de la elaboración del pronóstico de ocupación en base a la interpretación de los datos obtenidos en el análisis previo, siguiendo la metodología del RM, es factible el diseño de estrategias de mejora para optimizar los canales de venta en ocupación e ingresos, tal como se planteará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE FICHAS, FLUJOGRAMAS Y PLAN DE ACCIÓN.

En base a los insumos incluidos en el capítulo I de este trabajo, en donde se menciona que el manejo de la metodología *Revenue Management*, en este caso, consiste en un análisis manual con base en informes, que denota ciertas deficiencias al no tomar en cuenta las tarifas por canales, y sin la realización de informes de ventas, metas semanales y mensuales. Además se encontró que el sistema tiene sus carencias en lo que respecta a distribución de habitaciones y que no se evalúa la tarifa rack con respecto a promociones y tarifas especiales.

Adicionalmente, en el capítulo II, al observar la proyección de reservas y el desarrollo de la demanda de manera mensual, en donde se establecen días/meses de mayor y menor venta, se evidencian los eventos especiales que pudieron influir en la ocupación. De igual manera se analiza cuáles fueron los canales de venta que generaron mayor ingreso y cuáles no.

En base a este análisis, la autora pudo pronosticar -con dichos datos históricos- la ocupación y el índice de ocupación proyectado; lo que a su vez sirve de insumo para la generación del plan de acción para el Hotel Patio Andaluz, con el fin de optimizar los canales de venta en ocupación en ingresos, en base a la metodología RM.

4.1. FICHAS

Como parte de una propuesta que mejore el sistema de Revenue Management, la autora incluye en su propuesta, unas fichas para minimizar las falencias identificadas en el capítulo II del presente documento, las mismas que buscan mantener un mejor control de las reservas, como lo son:

Ficha de novedades habitaciones.

Fue elaborada con la finalidad de conocer por canal de venta el número de *no-shows*, *overbooking* que generen, además de un seguimiento de las promociones que se ejecuten, en la ficha se observa el ícono prolongadas, podremos saber si la promoción lanzada tuvo un efecto y de que magnitud. El responsable de esta actividad será el jefe/a de recepción, ya que es la persona con relación directa a los huéspedes y venta directa luego

de que hayan realizado *check in* los huéspedes. Será enviada de manera mensual al jefe/a del Dpto. de Marketing para su respectivo análisis.

<div> <div> REPORTE DE NOVEDADES HABITACIONES AÑO 2017 MES ENERO CANAL DE VENTA </div> </div>						
<i>DIA</i>	<i>HAB. RESERVADAS</i>	<i>NO SHOWS</i>	<i>CANCELADAS</i>	<i>PROLONGADAS</i>	<i>SALIDAS IMPREVISTAS.</i>	<i>SALIDAS</i>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
<u>TOTAL</u>						

OBSERVACIONES:
RESPONSABLE: DPTO. RECEPCIÓN

Ficha. 1 Registro de novedades habitaciones del Hotel Patio Andaluz. Michelle Morales, 2016.

Ficha de overbooking y no shows.

La finalidad de reconocer los responsables y motivos por los cuales se genera *overbooking* y *no shows* se estableció esta ficha por la autora además sirve para evaluar si la ficha 3 ayudó a la reducción de estos eventos. Además ayuda a averiguar índices a tomar en cuenta en las políticas de fijación de precios para los diferentes canales de venta. Se entregara a final del mes al jefe/a del Dpto. de reservas, la misma será elaborada de manera conjunta con el jefe/a del Dpto. de Recepción.

INFORME DE OVERBOOKING Y NO SHOWS

MES: ENERO

FECHA	N° HAB.	TIPO DE HAB	CANAL DE VENTA	N° CONFIR.	TARIFA	OBSERVACIÓN
				TOTAL		

RESPONSABLE:

DEPT. RECEPCIÓN Y RESERVAS

Ficha. 2 Registro *overbooking* y *no shows* del Hotel Patio Andaluz. Michelle Morales, 2016.

Ficha de Planning.

Para mejorar el sistema de reserva se estableció el uso del *Planning*³, del cual será responsable el Dpto. de reservas, esta herramienta ayudará a establecer por tipo de habitación cuales son los estados de reservas, de manera que se conozca la ocupación real, esto resuelve el problema encontrado en el Capítulo II sobre los procesos que maneja el hotel.

Se establece además los siguientes colores a emplearse con su respectivo estado:



Imagen. 18 Estado de reservas del Hotel Patio Andaluz. Michelle Morales, 2016.

La autora diseñó un *planning* de acuerdo a los tipos de habitaciones del hotel, se establece que el documento se utilizará en su formato excel y se lo guardará en el one drive del departamento con el objetivo que todos tengan acceso al mismo se pueda modificar y conocer en tiempo real los datos necesarios.

Por ejemplo en el gráfico observamos que hay una reserva el primero de octubre a nombre de Steiner es un habitación matrimonial y sale el 2, ese mismo día apenas salga se bloquea hasta el 4, por lo tanto no es posible venderla.

MES: OCTUBRE

NÚMERO	TIPO	1	2	3	4	5
1	HM	Steiner				
2	HM		GTC	ATC		
3	HM	Ética				

Imagen. 19 Planning del Hotel Patio Andaluz. Michelle Morales, 2016.

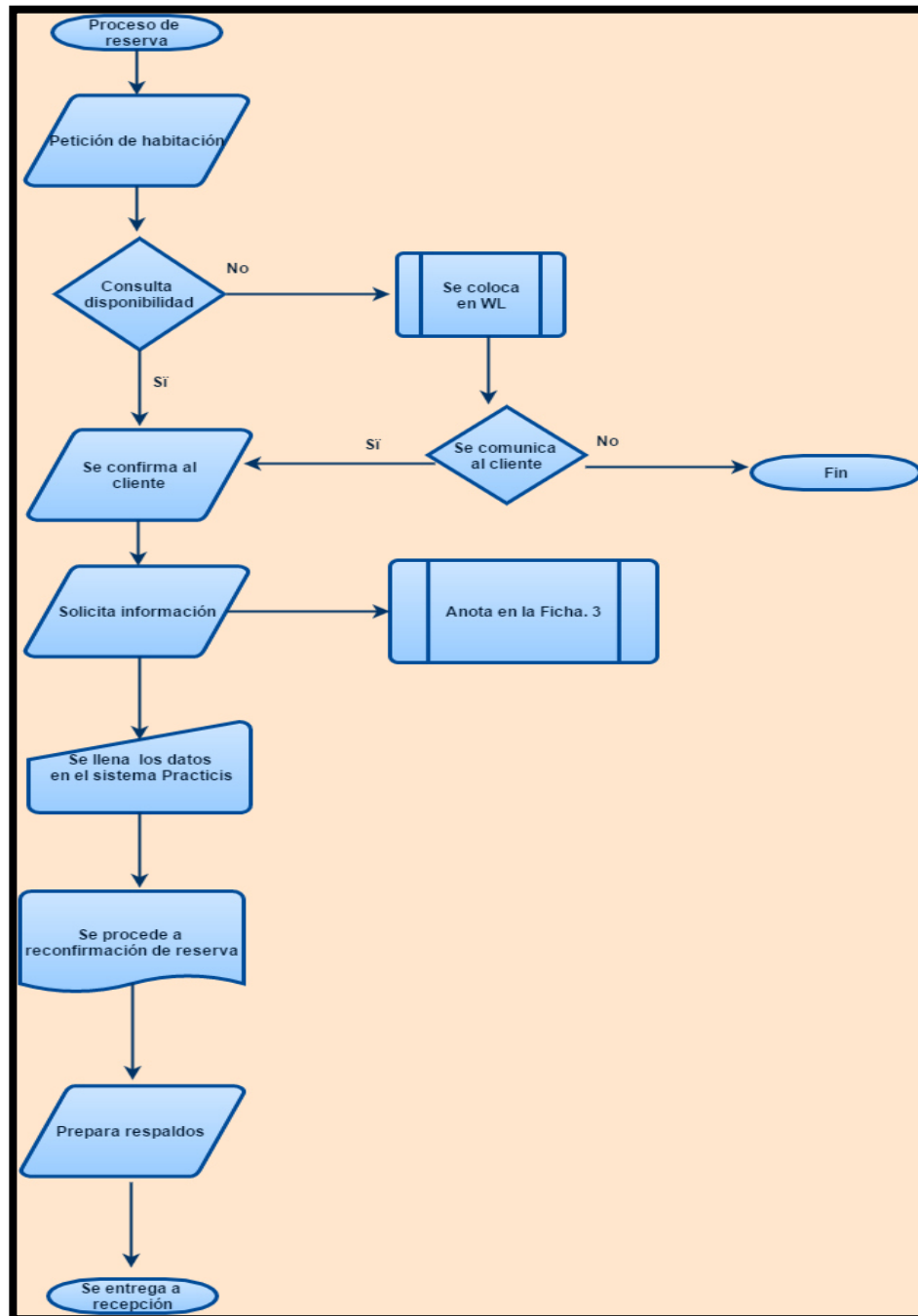
³ Documento que nos permite conocer la ocupación por tipo de habitación del hotel y el estado de las misma (Lumbreras, 2013)

MES: OCTUBRE																																
NÚMERO	TIPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	HM																															
2	HM																															
3	HM																															
4	HM																															
5	H2M																															
6	H2M																															
7	H2M																															
8	H2M																															
9	H2M																															
10	H2M																															
11	H2M																															
12	DM																															
13	DM																															
14	DM																															
15	DM																															
16	DM																															
17	DM																															
18	H2M																															
19	H2M																															
20	H2M																															
21	H2M																															
22	H2M																															
23	H2M																															
24	HM																															
25	HM																															
26	HM																															
27	HM																															
28	DM																															
29	DM																															
30	DM																															
31	DM																															
32	DM																															
RESPONSABLE:		DEPT. DE RESERVAS																														

Ficha. 3 Planning del Hotel Patio Andaluz. Michelle Morales, 2016.

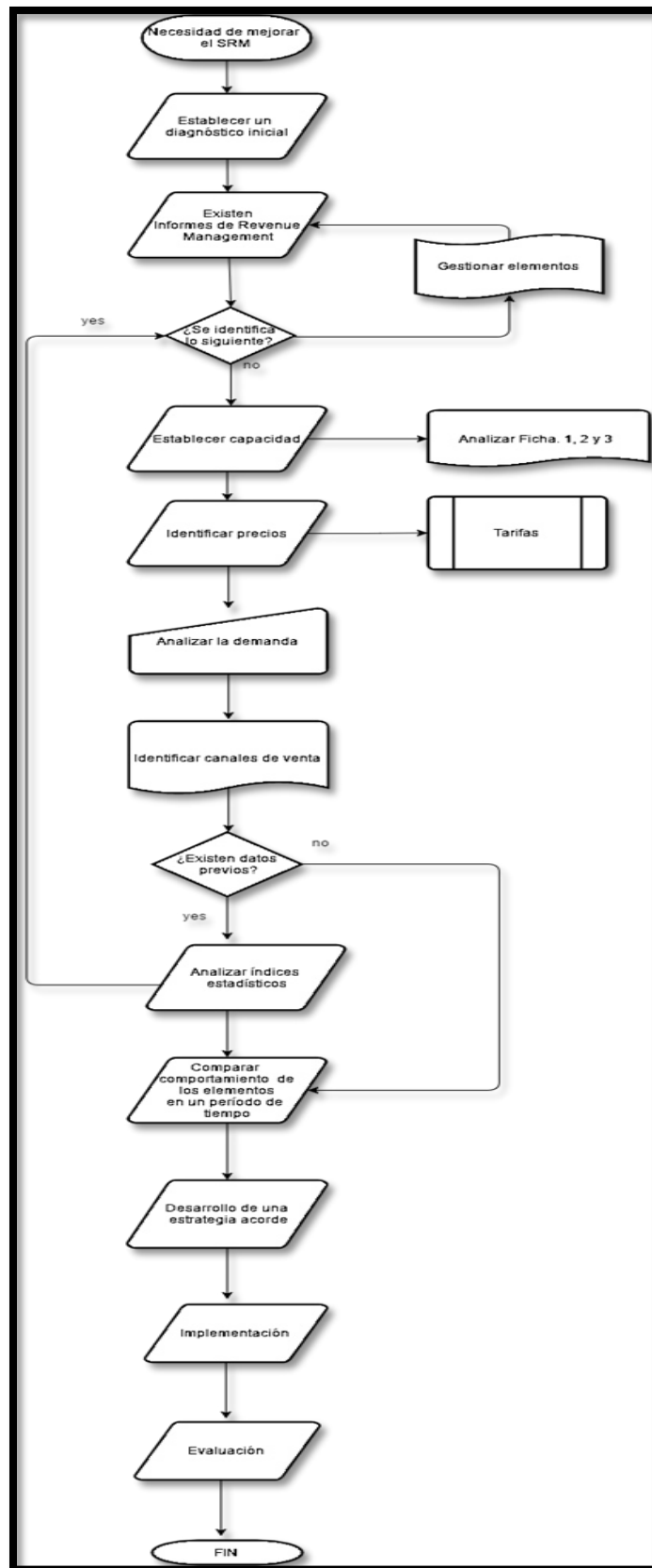
4.2. FLUJOGRAMAS

Se establece el flujograma de procesos en el departamento de reservas con el fin de mejorar dicha gestión.



Flujograma. 1 Proceso de reserva del Hotel Patio Andaluz. Michelle Morales, 2016.

De igual manera para gestionar el Revenue Management se elaboró el siguiente flujograma;



Flujograma. 2 Mejora del sistema de Revenue management del Hotel Patio Andaluz.
Michelle Morales, 2016.

4.3. PLAN DE ACCIÓN

El presente plan tiene por objetivo general establecer un correcto sistema de *Revenue Management* en el hotel Patio Andaluz. Siendo el principal beneficio de este el incremento de los ingresos por ocupación, mediante la herramienta de pronóstico establecida como meta de ventas. Para lo cual se elaboró previamente un flujograma de procesos y fichas de apoyo a utilizarse como herramientas para que se pueda dar un adecuado análisis.

Con el afán de contar con la información relevante, de forma oportuna, para la gestión del RM, la implementación de este plan de acción tiene como objetivos generar de forma sistemática los siguiente índices: de frecuencia de canales de venta, de no ventas del hotel y de habitaciones vendidas.

Para ello, se ha especificado en el plan de acción: el impacto esperado con la consecución de los objetivos, el detalle de las actividades que deberían realizarse, una valoración cuantitativa del impacto de su implementación, los recursos necesarios para llevarse a cabo, los indicadores de gestión, periodos de ejecución, evaluación y los responsables de su implementación.

Esto se resume en la siguiente matriz, que se considera de utilidad para facilitar la correcta implementación del sistema de RM en el hotel Patio Andaluz:

4.3.1. Matriz del plan de acción.

OBJETIVO	Beneficio	Objetivos Específicos	Impacto	Actividades	Impacto (cuantitativamente)	Recursos	Indicadores de gestión	Evaluación	Periodo de ejecución	Responsable	FECHA	
											INICIO	FIN
ESTABLECER UN SISTEMA DE REVENUE MANAGEMENT	INCREMENTO DE OCUPACIÓN EN	Índice de frecuencia de canales de venta	Medir el número de noches vendidas por cada tipo de canal de venta.	Realizar informes mensuales sobre las ventas por tipo de canal de venta.	Se analizará el impacto de acuerdo a porcentajes de noches vendidas en rangos ; alto de (75-100%), medio (74-45%) y bajo de (44-0%)	Informes de los canales de ventas y reservas.	Ventas por gds,otas,corporativos, alianzas,walk in.	Parciales: cada mes Finales: trimestral Expost: anual	Corto plazo (2 meses)	Jefe de Marketing	30-nov	30-ene
		Índice de no ventas del hotel.	Medir el número de no-shows y overbooking del hotel	Anotar cuales fueron los no shows y overbooking en un informe.	Establecer la línea de tiempo de estos sucesos y las veces de ocurrencia.	Realizar informes a partir de la Ficha. 2	Elaboración de Ficha. 2		Corto plazo (2 meses)	Jefe de Reservas y Jefa de Recepción.	30-nov	30-ene
		Analizar reportes de ventas generados por Practicis	Conocer indicadores	Reconocer tarifa promedio, ADR, Revpar.	Establcer indices bajos o altos en relación a pronóstico.	Reportes de ventas de Practicis, Pronóstico de ventas.	Ventas generadas.		Corto plazo (2 meses)	Jefe de Marketing	30-nov	30-ene
		Índice de habitaciones vendidas	Optimización de costos con la selección de habitaciones que más se venden, cuales tienen problemas.	Notificar a los colaboradores que tengan relación directa con los huéspedes que deben anotar las novedades y de peticiones de los clientes .	Elaboración e informe de la Ficha. 1 y 3.	Sala de reunión ejecutiva	Informe mensual con las anomalías por parte de clientes.		Corto plazo (2 meses)	Jefe/a de Recepción.	30-oct	30-ene

Matriz. 1 Plan de acción: establecer un sistema de *Revenue Management* en el Hotel Patio Andaluz. Michelle Morales, 2016.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ Se puede concluir que en base al diagnóstico de los canales de venta en ocupación e ingresos del Hotel Patio Andaluz, bajo la metodología *Revenue Management* que el canal que genera los mayores ingresos son las agencias de viajes nacionales con el 35% de ventas en segundo lugar tenemos a las OTAS que generaron el 29% cabe recalcar que pese que estas nos generan volumen de ventas por las mismas pagamos una comisión del 10% , en tercer lugar los GDS con un 17%, las mismas de igual manera se paga de igual manera un *fee* pero su tarifa es mayor.
- ✓ Se concluye que la metodología estudiada ha sido fundamentada de manera teórica en el capítulo I del presente trabajo y bajo la misma se procedió a realizar el diagnóstico en el establecimiento. De acuerdo al análisis de los datos históricos del año 2015, del hotel, respecto a canales de venta y ocupación, se concluye que el mismo tiene tres temporadas (alta media y baja) de ocupación, debidamente identificadas.
- ✓ Se evidencia que es factible realizar un pronóstico de acuerdo a datos analizados con base en años anteriores..
- ✓ Se puede concluir que el manejo de la metodología *Revenue Management*, se basa en un análisis con bases en informes que reporta el sistema operativo practicis, tripadvisor y booking.com, siendo los mismos no suficientes para emitir un buen diagnóstico debido a que no toma en cuenta otras variables.
- ✓ El hecho de que la asignación de las habitaciones dentro del sistema operativo que el hotel utiliza no contiene todas las existentes, esto genera un problema tanto al momento de reservar como en la posterior asignación de habitaciones a clientes y finalmente en que no se conoce cuál es la disponibilidad real para realizar promociones en cada canal de venta.
- ✓ El hotel Patio Andaluz cuenta con una diversidad de canales de venta que utiliza debido al prestigio y a los años de funcionamiento haciendo que se

maneeje y sea reconocido dentro de las agencias de viajes, siendo estas el canal número uno para la generación de ingresos.

- ✓ Se evidenció que existe una incongruencia en la tarifa rack establecida con la tarifa de venta.
- ✓ Se concluye que la ocupación en promedio es alta al compararse con el mercado que se encuentra.

RECOMENDACIONES

- ✓ Conseguir que los clientes del segmento de mercado de *walk in* se conviertan en clientes frecuentes mediante sistemas de fidelización o descuentos especiales para los mismos.
- ✓ Aumentar algunos datos importantes para tomar en cuenta en la fijación de precios para promociones, como son informes de ventas metas diarias y mensuales.
- ✓ Utilizar el *Planning* con el propósito de mejorar y conocer disponibilidad.
- ✓ Establecer cuáles fueron los canales que generaron mayores ingresos para que se pueda aplicar la estrategia de empuje mediante el lanzamiento de promociones, esto estaría a cargo el jefe de marketing.
- ✓ De acuerdo al análisis efectuado para optimizar los canales de venta, se recomienda utilizar de mejor manera la página web debido a que este canal no paga una comisión tan alta como es con GDS o OTAS y el ingreso puede mejorar y ser más rentable.
- ✓ Se recomienda en relación a los GDS y OTAS utilizar la estrategia de extensión de mercado la cual se enfoca en buscar nuevas opciones con el objetivo de expandirse como es el portal Prestigia.com.
- ✓ Dar a conocer a los colaboradores las tarifas y promociones que se lancen, colocar dicha publicidad en las carteleras de información y comunicar a los jefes de áreas en la reunión cada lunes.
- ✓ Mejorar el letrero y poner información si la tarifa *rack* incluye impuestos o desayunos y la capacidad de cada habitación.
- ✓ Utilizar fichas diseñadas por la autora que ayudan en los procesos de Revenue Management.

- ✓ Utilizar indicadores como son tarifa promedio, ADR, Revpar para una mejor comparación de datos.
- ✓ Por último, se recomienda tomar en cuenta el presente plan de acción y flujogramas de procesos, los cuales fueron realizados de acuerdo al diagnóstico de la situación del hotel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Libro:

- Acerenza, Miguel. (2004). *Marketing Hotelero*. México: Trillas.
- Amat, Oriol. y Campa, Fernando. (2011). *Contabilidad control de gestión y finanzas de hoteles: casos prácticos resueltos*. Barcelona: Profit.
- CEP. (2013). *Ley de Turismo, reglamento*. Quito: Taller de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- CEP. (2012). *Ley de compañías, reglamento: juntas generales de accionistas, ley de compañías consultoras y reglamento*. Quito: Taller de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Dorado, José Antonio. (2011). *Dirección de alojamientos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- De la Colina, Juan Manuel. (2009). *Marketing turístico*. Argentina: El Cid Editor apuntes.
- Ferré Trenzano, José. y Ferré Nadal, Jordi. (1996). *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising: cómo utilizar de forma eficaz las promociones y el merchandising*. España: Díaz de Santos.
- Gallego, Jesús. (2007). *Marketing para hoteles y restaurantes en los nuevos escenarios*. España: Paraninfo.
- HOSPA. (2013). *Revenue Management*. Bournemouth: Autor. Jones, Peter.
- Ingold, Anthony; Yeoman, Ian. y McMahon-Beattie, Una. (2000). *Yield Management*. (2da ed.) Londres: Thomson.
- Ismail, Ahmed. (2001). *Operaciones y procesos hoteleros: Gestión del alojamiento*. España: Paraninfo.
- Ivanov, Stanislov. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- López, Socorro. (2000). *Recepción y atención al cliente*. España: Thomson.
- Lumbreras, Soraya. (2013). *Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamiento*. España: Paraninfo.
- Navarro, Antonio. (2008). *Recepción y reserva*. España: Paraninfo.

- Silva, Ruth. y Oviedo, Marco. (2011). *Gestión del talento humano: Diseño organizacional y estructura de puestos*. Quito: IAEN.
- Pérez, Luis Di Muro. (2012). *Manual práctico de recepción hotelera*. México: Trillas.
- Walker, John. (2015). *Administración de la hospitalidad*. México: Pearson.

Virtuales:

- Díaz, Armando.; Betancourt, María. y Molinet, Tomás. (2013, enero-junio). El sistema de Revenue Management como técnica de gestión de las capacidades hoteleras. [Versión electrónica]. *Grand Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 7(2): 23-38. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.eutm.es/revista/numero7/pdf/Articulo2.pdf>
- Foster, D. (1994). *Recepción en hotelería: administración y operación*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 18 de septiembre de <http://www.ebrary.com>
- Kimes, Sheryl. (1989). The basics of Yield Management [Versión electrónica]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3): 14–19. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de Cornell University, School of Hospitality Administration sitio: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/456/>
- Kimes, S. E. (2010). *The future of hotel revenue management* [Versión electrónica]. Cornell Hospitality Report, 10(14), 6-15. Recuperado el 05 de septiembre de 2016 de <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=chrpubs>
- López de Zavalía, Fernando. (2001). *Teoría de los contratos* [Versión electrónica]. 2(3): 497. Recuperado el 18 de octubre de 2015, de <http://www.todaviasomospocos.com/aportes/el-contrato-de-hospedaje-en-el-proyecto-de-codigo-civil-y-comercial-2012/>
- Torres, Alma. y Cuevas, Ingrid. (2012, abril). Determinación de precios en la industria de la hotelería [Versión electrónica]. *Revista del Instituto Internacional de Costos*. Recuperado el 05 de noviembre de 2015, de http://www.revistaiic.org/articulos/numesp/articulo11_esp.pdf

- Red.es. (2012). Manual de Revenue Management (RM) para hoteles y alojamientos rurales [Versión electrónica]. *Alojamientos Conectados*. Recuperado el 05 de noviembre de 2015, de <http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/9.%20Revenue%20Management.pdf>
- Wirtz, J., Kimes, S. E., Theng, J. H. P., & Patterson, P. (2003). Revenue management: *Resolving potential customer conflicts* [Versión electrónica]. Recuperada el 05 de septiembre de 2016 de Cornell University, SHA School. Sitio :<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/849>

Entrevistas:

- Albán, Israel. (8 de agosto de 2016). Jefe de Ventas y Marketing. (M. Morales, Entrevistadora)
- Suasnavas, Daysi. (8 de agosto de 2016). Jefa de Ventas *Tour and Travel* y Reservas. (M. Morales, Entrevistadora)

ANEXOS

Anexo 1. Guión de entrevista profunda semi-estructura

Análisis de Revenue Management en el Hotel Patio Andaluz

Información general:

1. Edad:.....
2. Estado Civil:.....
3. Trayectoria laboral:.....
4. Tipos de Estudios: Eje: bachiller, título universitario, cursando una carrera???
5. Cargo dentro del hotel:
6. Conocimientos adicionales:

Actividades

Puede en listar las tareas y actividades que están

a su cargo:

Diagnóstico de procesos:

1. ¿Conoce qué es el *Revenue Management*? Si su respuesta es afirmativa, explique en breve su concepto.
.....
2. ¿Utilizan algún sistema tecnológico o algún sistema manual que aplica algo relacionado o igual al *Revenue Management*? ¿Cuál es este?
.....
3. ¿Existe overbooking en su hotel?, ¿Cómo lo manejan?
.....
4. ¿Cada cuánto tiempo tienen reuniones sobre la capacidad del hotel? ¿Quiénes deben ir?, ¿A cargo de quién está la reunión?, ¿Qué tipo de temas discuten?, ¿Generan algún reporte?
.....
5. ¿Cuán frecuentemente ustedes analizan a la competencia?
.....
6. ¿Tiene un plan de marketing o ventas anuales?, ¿Qué puntos trata y en que se enfoca?
.....
7. ¿Qué estrategias tomaron en el año 2015 para mejorar sus ventas en ocupación?, ¿Funcionó o no?
.....

Canales:

8. ¿De qué canales de distribución provienen sus reservas?
.....
9. ¿Qué tipos de canales de promoción utilizan?
.....
10. ¿Cómo utilizan las agencias de viajes online? Are you a preferred partner, merchant model, or are you just using the retail model?
.....
11. ¿Utilizan un canal de distribución como Priceline.com? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo lo utiliza y cuáles son sus resultados que obtuvo? Si la respuesta es negativa, explique porque no lo utiliza.
.....
12. ¿Qué herramientas utiliza y cuáles son sus procedimientos para tomar una decisión al momento de establecer precios y tarifas?
.....
13. ¿Quién es el responsable de establecer tarifas, descuentos y promociones?
.....
14. ¿Con cuánta frecuencia cambian sus tarifas?
.....
15. ¿Cómo deciden si un cambio de precio es necesario?
.....
16. ¿Cómo evalúan los cambios de precios? (what sort of after the fact performance measurements are you making)?
.....
17. ¿Existe alguna encuesta para huéspedes donde analicen la atención al cliente?
.....
18. ¿Cuál piensa usted que es la mayor dificultad en su puesto de trabajo? ¿Qué procesos le gustaría que se mejoren o implementen?
.....

Anexo 2. Tasa Ocupación Hotelera (TOH) porcentajes.

TOH 2015											
%											
ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
51,6	51,6	57,5	53,0	54,2	55,6	54,8	48,3	50,9	54,3	55,3	44,4
63,9	69,0	71,1	64,2	68,9	66,7	65,8	58,0	58,9	68,1	72,7	51,0
53,6	50,2	60,3	55,9	55,7	60,9	62,1	52,8	54,0	56,4	55,9	46,2
39,7	38,6	43,6	41,3	40,8	41,6	39,2	36,1	41,5	40,9	39,8	37,0

Fuente: Sistema Institucional de Indicadores Turísticos – 2015

Anexo 3. Calendario de feriados nacionales Ecuador- 2015

CALENDARIO DE FERIADOS NACIONALES ECUADOR - 2015

FECHA CÍVICA / RELIGIOSA	DÍA DE DESCANSO DECRETADO	FERIADO PREVISTO
Año Nuevo (01 de Enero)	Jueves 01, viernes 02, sábado 03 y domingo 04 de enero (Según Decreto Ejecutivo N° 1162 de 03 de mayo de 2012)	ENERO Jueves 01 Viernes 02 Sábado 03 Domingo 04
Carnaval *	Lunes 16 y martes 17 de febrero (Según Decreto Ejecutivo N° 1162 de 03 de mayo de 2012)	FEBRERO Sábado 14 Domingo 15 Lunes 16 Martes 17
Viernes Santo	<i>Viernes 03 de abril</i>	ABRIL Viernes 03 Sábado 04 Domingo 05
Día del Trabajo (01 de mayo)	<i>Viernes 01 de mayo</i>	MAYO Viernes 01 Sábado 02 Domingo 03
Batalla de Pichincha (24 de Mayo)	<i>Domingo 24 de mayo</i>	MAYO Sábado 23 Domingo 24
Primer Grito de Independencia (10 de Agosto)	<i>Lunes 10 de Agosto</i>	AGOSTO Sábado 08 Domingo 09 Lunes 10
Independencia de Guayaquil (09 de Octubre)	<i>Viernes 09 de Octubre</i>	OCTUBRE Viernes 09 Sábado 10 Domingo 11
Día de Difuntos e Independencia de Cuenca (02 y 03 de Noviembre)	Lunes 02 y martes 03 de noviembre	NOVIEMBRE Sábado 31 (octubre) Domingo 01 Lunes 02 Martes 03
Navidad (25 de Diciembre)	<i>Viernes 25 de diciembre</i>	DICIEMBRE Viernes 25 Sábado 26 Domingo 27

*De acuerdo con lo que dispone el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 1162, la jornada laboral del 2 de enero, declarado puente vacacional, se recuperará el sábado 10 de enero de 2015.

*De acuerdo con el Decreto Ejecutivo No. 1162, los dos días de Carnaval se recuperarán sin recargo alguno los dos sábados subsiguientes a la suspensión.

Anexo 4. Ficha de asistencia panel de expertos

Tema de exposición:



DIAGNÓSTICO DE LOS CANALES DE VENTA EN OCUPACIÓN E
INGRESOS Y LA METODOLOGÍA DEL REVENUE MANAGEMENT. CASO DE
ESTUDIO: HOTEL PATIO ANDALUZ, QUITO, AÑO 2015.

Expositora: Michelle Morales

Fecha: viernes, 21 de octubre de 2016

Duración: 30 minutos.

Lista de asistentes:

Nombres	Apellidos	Firma:
Eduardo Israel	Albain Reyes	
JORGE SELIM VILLBA		

Observaciones:

Plan de excelente finalidad, todo verificado desde
un micrófono por proceso hasta que la información
exacta y completa a Recepción